

# 《多项核心管理技能训练》

## 【课程背景】：

本课程提炼MTP 精髓，结合企业管理的实际情况，设定最常见的多项核心技能作为备选，供参训企业领导挑选。

这些管理技能，对于新任经理人是必备的管理技能，对于资深的职业经理人也是主要的管理技能。

本课程刘世荣老师会在课前进行调研，根据调研结果编制案例，根据课堂现场掌握的企业实际情况，辅导练习或角色扮演等。每个知识点都不仅通过讲解掌握原理、技巧，还会引导学员学会解决企业面临的实际问题，学用结合、便于落实，难点问题通过专门的训练方法进行加强，争取学习效果立竿见影。

【培训方式】：讲解问答、案例研讨、角色扮演、观看录像、模拟实战、小组讨论的培训方式。

【培训时间】：模块可自选，每个模块讲 3—6 小时。

【讲 师】：刘世荣

【课程详细内容】：

## 第一部分、自我管理

### 一、管理的内涵与管理者的角色定位

#### 1. 管理的内涵

- ◇ 一个中心、两个基本点
- ◇ 戴明环 PDCA
- ◇ 企业的 DNA 与管理的科学性、适用性
- ◇ 研讨：企业的潜在问题分析
- ◇ 企业的价值、责任与雇佣关系
- ◇ 管理者的重要管理技能包括哪些
- ◇ 角色扮演：合格的管理者的特点

#### 2. 管理者需要的角色转换

- ◇ 要成为优秀管理者的五大转变
- ◇ 实例分析：六种典型的管理者角色错位
- ◇ 不同层次地位、不同时期、不同职能的角色差异
- ◇ 角色错位案例：技术转管理、初次任职管理、经验少、老领导等几种情况

#### 3. 管理者承担的五大管理角色

##### 1) 规划者

- ◇ 公司战略、目标分解到部门、个人
- ◇ 对部门工作及个人工作的策划与设计

##### 2) 营运管理者

- ◇ 落实计划的关键点，流程化、标准化

- ◇ 检查、监控绩效
- ◇ 视频分享：经理的角色特点
- 3) 沟通协调者**
  - ◇ 沟通协调部门之间、人员任务协调
  - ◇ 保持良好的氛围，解决沟通问题
- 4) 团队领导**
  - ◇ 如何让团队快速成长走向完美
  - ◇ 团队领导知人善任，如何减少内耗
  - ◇ 团队规则与凝聚力
- 5) 教练员**
  - ◇ 工作中教练员工与挖掘员工潜能的技巧
  - ◇ 案例分析：教练与教师的异同，扮演教练角色

## 二、时间管理——学会高效率的工作、生活

- 1. 四象限管理法**
  - ◇ 第四代时间管理特点
  - ◇ 四象限管理法
  - ◇ 练习：安排你的日常工作
  - ◇ 视频欣赏：时光大盗
- 2. 提高效率的工作方法**
  - ◇ 提升工作效率的五大主要方法
  - ◇ 改变工作中的坏习惯
  - ◇ 实例展示：工作日志。
- 3. 三点优先工作制**
  - ◇ 个人管理六标准
  - ◇ 学会使用和培养秘书或助理
  - ◇ 案例：提升工作事项的标准化水平
- 4. 高效率工作的好习惯**
  - ◇ 提升说话、办事的效率
  - ◇ 会议浪费时间分析、提升会议效率，节省30%时间
  - ◇ 如何分析问题、减少扯皮
  - ◇ 高效率人士的做事风格
  - ◇ 实战：现场发现效率问题。
  - ◇ 视频分享：外企的高效率工作氛围
- 5. 个人高效工作的小技巧**
  - ◇ 即时贴、文件管理等方面技巧
  - ◇ 衣食住行的高效率技巧
  - ◇ 课后落实：落实高效工作六件事

## 三、提升职业化水平

- 1. 职场遵守的普遍规则**

- ◇ 职场礼仪
  - ◇ 与上司或下属的相处
  - ◇ 职场异性之间相处的注意事项
  - ◇ 接受上级的任务与分配给下属任务注意的事项
  - ◇ 理解并尊崇企业的文化
- 2. 职业化人才的特点**
- ◇ 职业化经理人应该给别人的印象
  - ◇ 主管必须具备的素质能力
  - ◇ 做事风格改善，找到调动自己激情的方法
  - ◇ 视频分享：观看职场状态录像
- 3. 培训学习和知识管理是职业经理人的职业素养**
- ◇ 培训学习是工作的一部分
  - ◇ 主管的知识结构与快速学习秘诀
  - ◇ 如何规划学习内容和方法，如何制定学习地图
  - ◇ 实现轻松学习和有用的学习
  - ◇ 知识管理包括哪些内容
  - ◇ 如何积累、完善知识管理体系
  - ◇ 课后落实：规划自己的学习提升地图
- 4. 保持良好工作状态的方法**
- ◇ 为什么有人能够常年保持精力充沛
  - ◇ 提升体能和保持精力充沛的方法
  - ◇ 办公室氛围与影响个人工作状态的因素
  - ◇ 案例：王老板的工作状态
  - ◇ 视频分享：职业化工作的常态
- 5. 情绪与压力管理**
- ◇ 情绪管理与情商修炼
  - ◇ 开发情商
  - ◇ 压力原理与对压力的理解
  - ◇ 提高抗压能力
  - ◇ 研讨：建立适合自己的减压措施

## 第二部分、工作管理

### 四、目标分解与工作计划的制定

- 1. 目标的分解**
- ◇ 目标的主要要素与SMART法则
  - ◇ 工作目标如何由公司到部门到个人
  - ◇ 目标分解的三套方法
  - ◇ KSF工具使用
  - ◇ 实战演练：某目标的分解过程练习
  - ◇ 目标与计划、预算的关系

- ◇ 目标管理的五步骤
- ◇ 案例：如何保证目标的实现
- 2. 工作计划制定技巧**
  - ◇ 戴明环PDCA与计划的三主三辅要素
  - ◇ 常用的工作计划工具与两种主要形式
  - ◇ WBS工具与甘特图
  - ◇ 风险识别与风险管控
  - ◇ 专项计划的优势与万无一失的计划
  - ◇ 练习：某工作计划的制定与调整
  - ◇ 如何制定滚动计划
  - ◇ 实战练习：计划的时间进度分析与节点把控练习

## 五、计划的执行与监控

- 1. 工作计划中的跟踪管理方法**
  - ◇ 如何对员工的优秀表现进行反馈
  - ◇ 员工的问题如何管理
  - ◇ 案例：员工没有工作激情怎么办
  - ◇ 案例分析：下属的此类问题如何解决
- 2. 工作中的管控技巧**
  - ◇ 如何分析问题、减少扯皮
  - ◇ 工作结果的管控与过程管理
  - ◇ 对下属的望闻问切
  - ◇ 角色扮演：员工问题的辅导
  - ◇ 对工作结果的评价方法
  - ◇ 不同周期的工作总结与评价
- 3. 计划的修订与发布方法**
  - ◇ 和问题员工、退步员工的面谈
  - ◇ 演练：问题员工的面谈的艺术性
  - ◇ 视频分享：某外企员工是如何推进计划的落实的

## 六、工作中的辅导与教练

- 1. 辅导基础**
  - ◇ 辅导的八字方针
  - ◇ 辅导的重要性与中坚力量的培训
  - ◇ 辅导的三种类型
  - ◇ 案例：员工没有工作激情怎么办
- 2. 辅导员工的五大步骤**
  - ◇ 辅导、培养员工的步骤要点与核心理念
  - ◇ GROW模型
  - ◇ 辅导基本策略之观察、发现差异、对话、改善、示范、陪练、追踪
  - ◇ 案例分析：下属没有完成任务

### 3. 教练技术

- ◇ 教练技术的应用
- ◇ 教练员工的手法与特点
- ◇ 角色扮演：根据情景辅导他人

## 七、学会组织开会

### 1. 企业开会普遍存在的问题

- ◇ 时间长，效率低，人多，纪律差，没有结果等
- ◇ 现场分析：自己公司是否存在开会多的问题

### 2. 会议的类型与开会人员的四大角色

- ◇ 会议的类型与相应的管控特点
- ◇ 参会人员的四种角色

### 3. 会议前的准备工作和首尾特点

- ◇ 展示：会前准备清单
- ◇ 会前准备与会议开始、结束的固定范式

### 4. 会议的组织

- ◇ 如何保证会议纪律
- ◇ 会议中如何把控进度，谁负责
- ◇ 会议主持人的工作方式，如何抓住主题
- ◇ 研讨：提高会议效率的关键在哪里

### 5. 会议发言、控制和决策方法

- ◇ 金字塔原理与发言时间控制方法
- ◇ 发言要点分解，如何寻找突破口与最终决策
- ◇ 案例研讨：会议决策方法演练

### 6. 高效会议的习惯和规矩如何坚持落实

- ◇ 开会的规矩与会议管理制度
- ◇ 如何形成高效的会议习惯
- ◇ 现场演练：召开简短的会议
- ◇ 分享：某公司会议管理制度

## 八、企业公文写作训练

### 1. 企业公文的种类与写作特点

- ◇ 公文的种类
- ◇ 公文的特点：实用性、目的性、通用性、规范性
- ◇ 公文写作的要求
- ◇ 小组讨论：工作中遇到的写作困惑……

### 2. 如何写好公文

- ◇ 行文中要注意的几个问题
- ◇ 写好公文的要点
- ◇ 抓住“一个中心”和“三个基本点”。

### 3. 金字塔原理

- ◇ 中心思想从哪里来？
- ◇ 金字塔结构
- ◇ 演绎推理
- ◇ 归纳推理
- ◇ 写作案例：报告、总结、公告、请示
- ◇ 写作要点演练

## 第三部分、人才、团队管理

### 九、团队人才培养与梯队建设

1. 团队成员招选
  - ◇ 选拔人才的“三步走”和技巧要点
  - ◇ 宣贯并落实招选“超越伯乐”
  - ◇ 什么样的人不能留在团队
  - ◇ 角色扮演：招选人才要点演练
2. 团队人才培养
  - ◇ 培养人才的四大主要措施
  - ◇ 如何把培养人才常态化、制度化
  - ◇ 评估人才培养效果的方法
  - ◇ 案例分析：张经理的人才培养效果
3. 人才梯队建设
  - ◇ 人才梯队建设理念
  - ◇ 不同序列与等级的人才梯队建设路径
  - ◇ 梯队人才的选拔与认定流程
  - ◇ 梯队人才培养内容与方法
  - ◇ 案例：某公司的人才梯队建设
4. 人才职业规划
  - ◇ 职业发展的三环理论
  - ◇ 如何分析特长与兴趣
  - ◇ 职业规划之漏斗模型
  - ◇ 知识与素质能力四象限分析
  - ◇ 研讨：分析自己的发展方向和三年计划

### 十、团队建设与管理

1. 团队的特点
  - ◇ 团队与团体，其本质差别
  - ◇ 团队的特点与优势
  - ◇ 团队工作特点与团体工作的不同
  - ◇ 团队可以完美——发挥团队互补效应

- ◇ 团队成员的角色分析
- ◇ 现场测试：团队角色测试
- 2. 团队建设**
  - ◇ 团队发展五个阶段
  - ◇ 构建完善团队管理规则
  - ◇ 案例研讨：这样的团队如何规范
  - ◇ 开展团队建设活动
  - ◇ 演练：团队建设活动现场演练
- 3. 团队中的人际关系与上下级关系**
  - ◇ 影响人际关系的因素
  - ◇ 建立简单、理智又富有人情味的人际关系
  - ◇ 保持良好与有效的上下级关系
- 4. 培育团队精神、形成凝聚力**
  - ◇ 团队精神的内涵
  - ◇ 视频欣赏：某团队的工作规则与成果
  - ◇ 团队凝聚力的培养
  - ◇ 合作气氛的营造方法
  - ◇ 团队士气的提升
  - ◇ 案例：应该这样塑造团队精神
- 5. 提升团队执行力**
  - ◇ 个人执行力的四字真言
  - ◇ 影响团队执行力的因素
  - ◇ 团队执行力的提升方向
  - ◇ 研讨：如何提升团队执行力
- 6. 领导团队的艺术**
  - ◇ 团队成员的状况分析
  - ◇ 领导下属通用法则与六字真言
  - ◇ 树立威信的注意事项
  - ◇ 领导魅力的两个因素与塑造方法
  - ◇ 视频：领导艺术

## 十一、高效沟通

- 1. 沟通的原理与沟通的三大关键环节**
  - ◇ 体验练习：沟通与个人潜意识的关系
- 2. 聆听的技巧与诀窍**
  - ◇ 重要的聆听与记录，思维导图
  - ◇ 练习：聆听领导讲话并作出整理
- 3. 提问与五问法**
  - ◇ 提问的方法与作用
  - ◇ 五问法提问与提高提问的水平
  - ◇ 演练：学会五问法
- 4. 反馈与赞美**

- ◇ 反馈的六大形式
- ◇ 正面反馈与负面反馈
- ◇ 反馈中紧抓主题与聚焦问题点
- ◇ 赞美的意图与普遍应用
- ◇ 演练：演练不同的反馈方式与感受

## 5. 表达技巧

- ◇ 金字塔原理
- ◇ 练习：应用金字塔原理表达观点
- ◇ 从容应对演讲或一般报告、总结的撰写

## 6. 沟通的心态与平常心

- ◇ 心态积极主动、付诸行动
- ◇ 基于事实、基于解决问题的平常心
- ◇ 实例：沟通的主动与积极

## 7. 沟通的一般技巧与注意事项

- ◇ 沟通路径中的各个环节
- ◇ 沟通中的非语言信息
- ◇ 印象管理与被尊重和重视
- ◇ 沟通中的误区与特别注意事项
- ◇ 沟通递进的三层面
- ◇ 实验：沟通心理学实验展示
- ◇ 视频分享：沟通中出现的问题

## 8. 沟通的艺术性与心理学现象

- ◇ 沟通的创新技巧与秘诀
- ◇ 雅俗共赏与虚实结合
- ◇ 旁敲侧击与四把利剑
- ◇ 沟通的一般心理学现象
- ◇ 演练：约哈里窗及其应用
- ◇ 视频欣赏：沟通的秘诀

## 9. 面谈、思想工作等重要沟通的“套路”

- ◇ 三明治结构与系统套用
- ◇ 六点五感的用法
- ◇ 面谈的 SHARE 模型
- ◇ 正面反馈与建设性反馈
- ◇ 角色扮演：绩效面谈、问题员工面谈、谈心等情况的沟通

## 10. 沟通中冲突管理

- ◇ 冲突的种类
- ◇ 冲突的六大类原因与处理方式
- ◇ 冲突的五个等级
- ◇ 冲突处理的六步骤
- ◇ 案例：冲突的处理方式
- ◇ 现场演练：冲突处理

## 11. 跨部门沟通

- ◇ 跨部门沟通的心理特点与注意事项
- ◇ 发现工作中的问题并建立沟通目标

- ◇ 多部门管理沟通时问题剖析的三大角度
- ◇ 如何围绕沟通目标设计沟通环节
- ◇ 演练：某沟通场景的设计
- ◇ 不同部门员工对于结果的不同预期
- ◇ 下属间存在相互排挤的工作状况
- ◇ 案例研讨：跨部门沟通的问题症结分析
- ◇ 跨部门沟通的权责利分析与化解方法
- ◇ 解决边界交叉或空白的问题的普遍做法
- ◇ 演练：应用谈判技巧解决跨部门沟通难题

## 十二、有效授权

### 1. 授权的内涵与意义

- ◇ 授权的内涵
- ◇ 授权的意义
- ◇ 案例：部门为什么缺乏独当一面的人才

### 2. 授权的三大层次与应用

- ◇ 三大层次与难点分析
- ◇ 对员工能力不放心时的授权方法
- ◇ 实战演练：这些事项如何授权

### 3. 授权的顾虑与解决办法

- ◇ 授权与监控的关系
- ◇ 如何做到授权而不失控
- ◇ 化解心结：用人不疑与用人也疑

### 4. 授权如何做到循序渐进

- ◇ 授权的步骤
- ◇ 实例分析：四种常见的授权情景，练习授权
- ◇ 高效授权的语言风格、特点
- ◇ 角色扮演：授权的语言展示

### 5. 可以授权的事项和不可以授权的事项

- ◇ 视频分享：授权合适吗

## 十三、完善激励机制

### 1. 激励原理

- ◇ 人性假设与X理论与Y理论
- ◇ 需要层次理论与动机论
- ◇ 案例分析：人的需求与人性

### 2. 激励员工的策略与最有效形式

- ◇ 物质激励与非物质激励的平衡
- ◇ 精神激励的发挥空间
- ◇ 头脑风暴：我们需要的激励
- ◇ 需要雷锋与鼓励雷锋

- ◇ 研讨：我们可以开发的精神激励

### 3. 绩效激励

- ◇ 最主要、最核心的激励手段
- ◇ 绩效激励的五大步骤
- ◇ 绩效管理常见技术层面的问题
- ◇ 绩效管理如何循序渐进地提高

### 4. 经理激励员工的工作实践

- ◇ 案例分析：小李的问题
- ◇ 激励观念的转变

### 5. 经理激励下属的核心——情境激励

- ◇ 视频欣赏：外企老板的激励
- ◇ 激励员工的五大驱动力与技巧

### 6. 企业保密管理与相关激励约束机制

- ◇ 企业商业机密的种类与一般保密措施
- ◇ 保密管理制度及其奖惩激励机制
- ◇ 保密管理的过程管理与结果管理
- ◇ 保密管理相关法律制度
- ◇ 案例研讨：员工是否主观泄密

**课程总结，制定《训后行动计划》**