

如何成为一名优秀的管理者

(情境管理沙盘：向下管理)

【课程背景】

向下管理情景训练课程培训，旨在使学员具备的管理技巧，正确认知管理者在组织中的职责与角色，活用员工激励、人才发展与抱怨处理的技巧，掌握领导的原则与技巧，并能实际运用且加强其领导能力，让管理者重新检视自身的领导能力与管理风格。

本课程是以关键性事件法帮助管理者提升领导力的课程，用于提高团队成员的生产力和敬业精神。它帮助领导者更有效地解决每天面对的管理问题——以设身处地了解你所管理的下属为目的，帮助下属设定目标、授权工作、促进沟通、培育历练、赞美与惩戒，以创造下属工作成效最大化的绩效目标。

本课程所遵循的行为模型将不断特别突出东方管理思想在科学的西方管理核心沟通技能的重要性。

本课程给予领导者足够的技能，帮助领导者在完善成熟管理技能所需要掌握的关键模块，这些模块也都是围绕在你所管理的下属他们在实际工作过程中所发生的关键事件，通过处理这些下属在工作情境中所展现的事件，完成课程中与下属建立“说-教-练-赞-跟”的培育发展阶段。

【课程收益】

- 一． 提高管理下属的能力
- 二． 明确管理者的角色定位
- 三． 认识自己的管理及领导风格
- 四． 提升激励、沟通、决策、执行等实际技能
- 五． 强化团队合作意识，激发合作共赢思想
- 六． 让管理者重新检视自身的领导能力与管理风格；
- 七． 培养管理者领导及应变能力；
- 八． 活用员工激励、人才发展与抱怨处理的技巧；
- 九． 明辨部属问题行为分析与解决方式
- 十． 提高个人管理能力和团队绩效

【培训对象】

- 储备干部、部门经理、总监、副总、总经理等中高层管理者

【培训课时】 2天（6小时/天）

【授课方法】



【课程特色】

六大特色：



三大理念：

- 1、**演练式案例教学**—真正寓教于乐，精心设计的互动案例，团队讨论，小组 PK 赛，让教学乐趣无穷；
- 2、**情境式互动研讨**--最实用的技巧，让您迅速成为专业人士；
- 3、**咨询式培训 PRM 模式**，即“P 现象呈现—R 原因分析—M 解决措施”；

【课程大纲】

一、管理者的职责与角色认知

1. 管理和领导的区别与联系
2. 管理者角色转变
3. 管理者角色定位
4. 管理者的角色错位
5. 管理者常犯的八个错误

二、管理者的管理技能和领导力

1. DISC 四种领导类型
2. 员工发展的四个阶段
3. 情境领导力模式

三、情境管理--向下管理背景介绍

1. 情境管理角色介绍
2. 情境管理规则说明
3. 学习班组建设

四、情境管理--向下管理教战守策

第 1 洞：如何面对下属的耳语是非？---纠正下属的问题行为

- 1、以不听来听，不察来察
- 2、要求部属为自己所说的一切负责
- 3、训练部属讲真话
- 4、先不露声色，以免上当
- 5、先明察秋毫，以免伤及无辜
- 6、真正为你[好]，[死谏]绝不只一次

- 7、宁信其无，不为所动
- 8、视其所以，观其所由，察其所安

第2洞：如何处理下属的过失行为？---利用下属犯错，采取机会教育

- 1、初犯时，运用三明治技巧：
- 2、累犯时，运用汉堡技巧：
- 3、部属做不好，是主管的错，部属做的不错，是他的功劳；
- 4、从掌握犯错的原因开始：
- 5、员工绩效欠佳的可能原因：

第3洞：如何对下属进行工作指导？---做个好教练

- 1、说：清楚地说明
- 2、教：提供明确的示范
- 3、练：让部属动手练习
- 4、赞：肯定、鼓励学习者的努力
- 5、跟：配合学习者的情况

第4洞：如何处理下属的特别请求？---维系团队的纪律

- 1、“善门易开难关”，由松变紧难，凡事慎于开始
- 2、站在“法”的角度讲“理”，“理”是合理化，勿急于动情
- 3、“破例”会走向惯例

第5洞：如何处理下属请调其他部门？---协助下属的职业发展

- 1、部属请调的原因，未必是对现状不满所致
- 2、主管最后被告知，已是时机成熟
- 3、如果此人你不想留，也要慎重处理
- 4、留人不在人走时

第6洞：如何执行一项新规则？---辨别下属个人与事件问题的差异性

- 1、中坚干部要有“转化”能力
- 2、在其中沟通、疏导，而非推脱、反对、高调
- 3、“了解”未必“同意”，充分了解，解决问题已大半

第7洞：如何赞美、激励下属？---纾解员工抱怨的情绪

- 1、赞美部属的原则：及时、口头、公开、具体、不带要求
- 2、员工有情绪时，先处理心情，后处理事情

第8洞：如何为下属制订工作目标？---转换上司对目标的要求

- 1、目标制订六特性：
共同性、参与性、重点性
自主性、计划性、成果性

第9洞：如何处理下属误解企业规则的本意？---运用沟通消除与员工认知的差异

- 1、对事不对人，当下导正
- 2、不管之管
- 3、不因主管好恶不同，对部属评价不同

第10洞：如何处理事态严重的员工？---展现人事处置的魄力

- 1、辨别员工问题
谣言止于智者，不攻自破
- 2、组织对谣言的处理：
 - 1) 不利谣言—挺住
 - 2) 有利谣言—传播
- 3、茶壶效应

第11洞：如何处理新老员工的冲突问题？---诊断部门管理的异常问题

1、发挥余热—导师帮代、肯定老员工

2、调动热情—鼓励新人

3、及时处理冲突

第 12 洞：如何面对下属热心公益而忽略本职工作的态度？---督导员工绩效

1、从事情（绩效）切入，不涉及行为

2、明知故问，使部属解除防范，不产生猜疑

第 13 洞：如何面对下属消极、不合作的工作态度？---掌握人性的激励

1、冰冻三尺，非一日之寒]解铃还需要系铃人。

2、要达到[解冻]先创造一个可谈话的环境，不要期盼有戏剧性的变化

3、把握说话的三个要领：

4、信任（TRUST）的五个要素

5、授权的六个步骤

第 14 洞：如何处理下属培育发展的问题？---给予下属技能提升

1、考验人才的十种方式

2、有关人才培育活动

第 15 洞：如何面对固持己见的下属？---采取有效的授权

1、委任部属做事：事成、人爽

2、管理：管人理事——管事理人

3、主管切忌：先给答案、部属不知结果与己关系

第 16 洞：如何采取弹性而有效的领导方式？---善用因材施教的领导风格

1、有关领导风格

2、领导风格是由两种导向

3、因材施教

4、领导风格的演变

第 17 洞：如何辅导问题员工？---发挥柔性的领导

1、以柔克刚，先处理心情，再处理事情

2、包容个性，创造自我反省机会

3、自变，非他变

4、改变对方个性，不如改变方法

5、疏导问题员工，切忌“心理医生”自居

第 18 洞：如何选拔企业绩优人员？---公正看待下属的表现/激励

1、是[绩优]（绩效卓越）而不是[积忧]

2、什么事，不能以[民主]的方式加以决定

3、群体决策的优点、缺点

学员手册包括：

一、课程简介：课程介绍/教学设计

二、课前作业：角色说明/竞赛规则/课前作业/上课公约

三、核心课程：基础理论/教战守策

四、个案研究：案例集（54 个）

五、课后反馈：课后作业/行动承诺
