

# 《高效管理者的六项核心能力》特训营

## ——管理实战技能提升训练

### 【课程背景】

宏观是我们必须忍受的，微观才是可以有所作为的。经济下行的时候，更应该回归到管理的本质。

一个优秀的企业，应该是成员间相互信任、有效沟通、履行承诺、协同工作的高效系统，但在实际中，以下问题在企业内普遍存在：员工效率低下、流失率高、执行不力、绩效下降……

出现这些现象的重要原因在于管理者缺乏系统的管理思维与有效的管理工具。本课程旨在通过课程内容的实施，提高管理者的核心能力，全面提升工作效率。

**【课程时间】：二天一晚（15H）**

### 【课程收益】

- 培养系统的管理思维
- 学习与实践 12 个管理工具和技能
- 深入分析与讨论 30 个管理情境

### 【课程大纲】

#### 引言

- 管理进阶：君子三学
- 训练营开营：管理机制与评比机制
- 创建品牌：学习团队组建

#### 核心能力一、认知管理 建立信任

- 管理的四个基本假设
- 非常时期：变的是方法 不变的是思想
- 新时期管理的意义和中层管理者角色认知
- 权力的五种来源：高效管理者如何影响下属
- 追随者最愿意追随的管理者特质
- 管理自己影响他人：小信成则大信立
- 工具：自我认知与自我管理
- 技能练习：高效管理者的建立信任的技能
- 案例研讨：个人最佳管理经验回顾

#### 核心能力二、计划制定 目标管理

- 管理要素：人与资源、管理者、目标、工作过程
- 目标设定直接影响组织绩效
- 目标管理的 SMART 原则和目标管理的五个步骤
- 目标管理的关键：把最终目标分解为若干阶段性目标
- 如何分解目标：基于 KPI 和 OKR 视角
- 让目标自动自发：追踪进展 奖励成果
- 工具：甘特图、网络图、紧前关系图
- 技能练习：高效管理者的目标设定技能
- 案例：A 认为给他的目标定得太高

#### 核心能力三、向下管理 授权辅导

- 辅导下属：提高工作能力和提升工作状态
- 有效反馈的要点：描述行为 指出影响 自行改进 提出建议
- 思考：新晋主管管理方法简单，如何辅导他？
- 有效辅导的步骤：
  - 目标现状 对比分析 探寻问题 引导思考 训练技能 激发意愿
- 管理就是树导向 带团队就是带作风
- 工具：授权 6+2 模型与授权 4 要素
- 技能练习：高效管理者的辅导开发的技能
- 案例：如何管理孙悟空式的员工

#### 核心能力四、向上管理 辅佐上级

- 辅佐上级：如何使上级工作更有效
- 中层管理者职业发展的两个途径
- 有效辅佐的基础：了解上级的思考重点
- 序时复命扫除上级的管理盲区
- 有选择的占用上级的时间和资源
- 金字塔的构建原则与实践
- 工具：哈佛管理指南—理解上级工作表
- 技能练习：高效管理者的教练之箭思维导图
- 案例：你向上级争取资源支持，如何与他沟通？

#### 核心能力五、权变管理

- 管理型态测试与管理型态分析
- 管理行为：任务导向和关系导向
- 管理方式：告知型 教练型 支持型 授权型
- 平级沟通：建立内部客户思维
- 跨部门协作的策略：换维思考与换位思考
- 明确对话目的：关键对话与影响力策略
- 工具：赫塞—布兰查德模型的实践运用
- 技能练习：管理风格的自我诊断
- 案例：对老胡和小张要不要一视同仁？

#### 核心能力六、激励下属 达成更高业绩

- 降低成本的有效方法是提高效率
- 提高效率的有效方法是释放员工能力
- 测试：高效管理者激励能力测试问卷
- 有效激励的原则：三种做法
- 有效激励的方法：20 个激励措施
- 有效激励的策略：物质激励与非物质激励的结合
- 工具：礼花效应与热炉原则的运用
- 技能练习：高效管理者的激励员工的技能
- 案例：如何发奖金激励效果好

#### 总结

- 汇报总结：管理情景模拟演练（基于学员反馈的工作实际问题）
- 特训营闭营：不是结束而是开始
- 作业布置：作业要求和复盘、答疑安排