

《卓越管理者的十大锦囊》

主讲：王刚

【课程背景】

据调查，要想成为一名优秀的管理者，需经过十年时间的磨练。一个未接受过系统训练的管理者，其管理经验累积直到合格，期间企业需要付出相当的成本，企业重视管理人员的培育与成长，但是管理者如何缩短成长周期，如何减少失误，提高效率，加速管理者成长呢？本课程为企业分忧，为个人指点方向，帮助管理者在有限的时间内做好角色转换，导入系统化的管理理念，提升领导力。

【课程收益】

1. 树立正确观念：帮助企业管理者树立正确的管理理念、实施管理职责和任务。
2. 调整管理思路：用管理者的思路去管理和领导整个团队实现团队的目标，而不仅仅完成眼下的业务指标。
3. 培养领导力：优秀的管理者能够准确的决策、有效地授权，上传下达，激励、辅导员工实现个人目标和团队目标的统一达成。

【课程特色】

1. 内容干货多。有理论模型，有方法支撑；
2. 知识点全面。依托领导者的五“力”模型为基础，涵盖了领导和管理两大职能、十大领域的知识，借助鲜活的案例，文字/视频的表现形式，深入浅出地带出整个课程；

【课程对象】

企事业单位在职管理者、储备干部、高潜高绩人员、对发展自身领导力有兴趣的人等

【课程时间】2天（6小时/天）

【课程大纲】

总括篇：嬗变-个人和团队的升华

第一章、认识管理和管理者 — 经理人的自我修养

- 司机和乘客理论

一、管理四问

1. 什么是管理？
2. 管理从哪里开始？
3. 管理到底管什么？

4. 管理的价值体现在何处？

二、好的管理需要什么样的管理者——从个人贡献者走向他人贡献者

1. 管理者的分类
2. 管理者扮演的角色
3. 管理者的基本职责
4. 管理者的基本任务？

➤ 录像案例：从业务到管理的烦恼

三、管理者的能力定位：融管理与领导为一体

1. 做一个领航者 — 用部门价值服务企业目标
2. 做一个布局者 — 将工作任务落实为执行计划
3. 做一个沟通者 — 为你的主张赢得支持
4. 做一个释能者 — 让你的员工充满动力

四、示范力 - 管理者的自我经营

1. 时间管理
2. 情绪管理
3. 个人形象与职业生涯管理

第二章、领航 — 让部门价值服务企业目标

一、团队的形成

1. 团队的定义
2. 团队的构成要素
3. 部门的价值（愿景&使命）
4. 设计团队的组织结构
5. 梳理工作任务

二、团队的发展历程

1. 团队发展的四个阶段
2. 团队发展的重点工作

经人篇：人员的选育用留

第三章、识人-个人成功走向团队辉煌的不二法门

一、招聘合适的团队成员

1. 职能角色 Vs. 团队角色
2. 如何识人、用人、笼人
3. 如何理解知识，技能和才干？

4. 多样化组合-用人之长，避人之短
5. 团队领导者的职责 and 团队成员的职责

二、人员的管理

1. 如何管理不同类型的员工？
2. 为员工做建设性反馈
3. 赞赏&批评下属

第四章、成为教练-为员工提供相关的培育与辅导

- 一、 培育的重要性-不同角度的需求
- 二、 管理者担心的问题
- 三、 培育下属的途径和时机
- 四、 了解下属的培育需求
 1. 工作分析
 2. 问题分析
 3. 组织分析
 4. 生涯分析
- 五、 制定 OJT 培训计划
- 六、 常用辅导方法
 1. 面谈式辅导
 2. 成功型辅导
 3. 改进型辅导
 4. 走动式辅导法

第五章、激励你的员工

- 一、有趣的调研：经理们的猜测 Vs. 走进下属的心
- 二、四大主流激励理论
 - 马斯诺的需求层次论
 - 期望理论
 - 双因素理论
 - 公平理论
 1. 员工的能量=动力+能力
 - 案例讨论：王华应该如何开展工作
 2. 员工激励的两个方向——物质激励&非物质激励
 3. 激励原则

4. 不同的人有不同的激励方法
 - 1) 核心员工 Vs. 一般员工
 - 2) 追求舒适者 Vs. 追求机会者 Vs. 追求发展者
 - 3) 优秀业务人员 Vs. 一般业务人员

理事篇：为实现目标排兵布阵

第六章、绩效管理：从目标到结果

- 一、 企业通过绩效管理形成的四大机制
- 二、 什么是绩效管理？
- 三、 绩效管理四步曲
 - 步骤一：设定绩效目标
 - 步骤二：确定考核方法
 - 步骤三：实施过程控制
 - 步骤四：挑战的绩效面谈

第七章、决策与授权

- 一、 管理者决策什么？
- 二、 专业的决策工具
- 三、 执行力差的五大原因及应对
- 四、 有效授权
 1. 授权有哪些好处呢？
 2. 为什么你不愿意授权？
 3. 哪些工作你可以授权？ Vs. 哪些工作你不可以授权？
 4. 授权的五个步骤
 - 第一步：分析任务
 - 第二步：挑选被授权者
 - 第三步：委派工作
 - 第四步：过程管理
 - 第五步：回顾评价
 5. 授权的问题及对策

第八章、问题分析与解决

- 一、 “没有问题”才是最大的问题
- 二、 解决问题的三板斧

1. 识别问题
2. 原因分析
3. 创造对策

第九章、化解和利用团队中的冲突

- 一、 什么是冲突
- 二、 传统认知观点 Vs. 现代认知观点
- 三、 组织常见的冲突
 1. 纵向冲突及其产生的原因
 2. 横向冲突及其产生的原因
- 四、 面对冲突的选择
 1. 沉默和隐忍
 2. 从理解到说服

第十章、沟通与人际关系处理

- 一、 沟通在管理中的重要意义
- 二、 基本的沟通技巧-表达，倾听，反馈
 1. 对上沟通
 2. 平行沟通
 3. 对下沟通
- 三、 沟通风格
- 四、 如何识别人的不同风格类型？
- 五、 如何与不同风格类型的人进行沟通？