

《卓越经理人的七项修炼》

全面的、系统的、实用的管理技巧，尽在你手

培训师:冯颂阳 23 年培训经验/复旦大学经济法学士/《哈佛商业评论》博主/专著四本

职业经历:农夫山泉(快消)养生堂(保健)法国达能(食品)法国娇兰(美妆)德国黛安芬(服装)

擅长:领导力/管理技能/职业化/沟通与性格分析

时长:3 天 (6 小时/天, 共计 18 小时)

人数:不超过 60 人效果最佳, 6-8 人/组为宜

形式:理论讲解/实例解析/提问互动/角色扮演/教练引导/分组讨论/视频学习/测评及解析

流程:课前调研 + 课中训练并**交付工具包** + 课后答疑或辅导, **使培训真正落地**

本课程适合哪些人来听?

- 希望掌握系统的管理方法以及与下属的沟通话术的管理者
- 在分配工作、给下属负面工作反馈、改善下属表现方面有困难的管理者
- 想让自己的团队的士气和工作能力进一步提升的管理者

课程优势:

- 提供简单、直接、有效的管理原则和方法, 不讲理论, 务实、接地气
- 内容全面、系统, 覆盖日常人员管理和团队管理中的几乎所有问题
- 内容务实, 选择的案例都是真实的、频繁发生在我们工作中的现实案例
- 提供系统的话术和管理技巧
- 课堂中有丰富的讨论、练习和体验, 确保掌握核心话术、关键技巧和步骤

课程大纲:

※引子:

管理的极简定义

管理培训能实现什么? 管理培训为什么(很多时候)没用? 怎么样才能真正有用?

修炼一 角色定位 (3h)

本模块教学目的:

- 厘清管理者角色和对公司、对员工的责任;
- 了解自身的权力以及使用权力的限度;
- 克服常见的畏惧心软心态;
- 理解自己的工作范围和工作方向。

一、基本定义及概念

讨论: 管理岗位带来的挑战

管理的完整概念和关键定义

管理者的最高境界是怎样的? 强有力的管理者有什么特点?

二、管理者的四大身份

1. 作为上司: 改善绩效、提升效率
2. 作为下属: 与上司相处的五个要点
3. 作为同事: 专业的、负责的、有效的人际关系是领导里的体现

4. 作为工作个体：成为专业和技术的专家，实现个人价值，赢取社会认同
5. 管理者与业务高手的区别与联系：区分管理者的“必要”和“不必要”
6. 管理者的时间分配

三、管理者手中的王牌：

1. 代表公司进行管理，意味着……
2. 管理者应该用能力说话，还是用权力说话？

3. 管理者使用权力的边界

四、基本管理思路和原则

1. 管理，是一个传递能量、谋求认同的工作
 - a) 拷问自己：通过别人完成工作，和自己完成工作，哪一个更难？
2. 管理实践中的两个“高效自我管理”
 - a) 现实状况分析：自我驱动型员工有多少？
3. 判断员工状态的两个基准：能力与意愿
 - a) 管理的终极之善：塑造人，超出极限之外去塑造人
4. 打造高效自我管理团队关键点
5. 判断管理者优劣的四大现实指标

修炼二 管理认知 (3h)

本模块教学目的：

- 避开五种常见的误区；
- 掌握对待员工仁与严的界限；
- 明了人无刚骨不立，知道如何在对抗和摩擦中培养威望；
- 了解管理者应具备的素质和技能。

一、管理者的四大职能

1. 主观和客观
2. 硬性和软性
3. 常规工作和催化剂
4. 对上和对下

为什么松下说：“我们也生产电器”？

案例研讨：如何解除员工抗拒？提升积极性和动力？

二、管理定位

1. 你是“人”的经理，还是“事”的经理？
2. 传达不是管理。如何系统介入并影响结果
3. 优秀经理跟员工的日常交流的经典模式概括
4. 当你需要改变员工态度……
5. 管理者决定下属的状态

三、管理者素质

1. 讨论：管理者需要的哪些技能和素质？
特别强调三点：情感强度\影响改变人的欲望\心理健康
2. 优秀管理者的成就需要、人际需要、权力需要的匹配

四、五种管理者误区

1. 过于体恤的慈母

2. 凛然庄重的严父
3. 不分彼此的兄弟
4. 表现出强烈的个人好恶
5. 自力更生——猴子管理法

管理尺度把握：

仁与严的界限在哪里？

爱和溺爱、纵容和宽容的边界在哪里？

修炼三 分配任务（2h）

本模块教学目的：

- 怎么清晰明确地分配任务？
- 对不同风格和能力水平的员工，怎么交代工作？
- 如何避开分配工作时的常见错误和常规陷阱；
- 了解新生代的心理特征，懂得管理新生代员工原则；
- 能有效跟踪员工的工作；
- 学会通过专业的管理方法“提前暴露员工准备不足”

一、 分配任务

1. 对员工的基本要求
2. 对上司的基本要求
 - 1) 什么叫细致？什么是准确？怎么确保清晰传达？
 - 2) 分配任务四要点
3. 照顾到不同类型的员工
 - 1) 考虑员工对工作的熟悉程度
 - 2) 不同员工的个性特征和沟通风格
 - 3) 给员工提问的机会
4. 怎么应对总是听不明白任务的员工？
5. 怎么处理员工的不同意见？
6. 分配完一项工作时，我们应该问自己的问题

二、 新生代心理特质及管理

1. 工作/薪水的重要性为什么下降？新生代都想要躺平？
2. 新生代心理：拽，宅，快；关于新生代的几个数据
3. 新生代的消费观、工作观、幸福观、价值观
4. 新生代心中的几个问题
5. 管理新生代的原则

修炼四 跟踪表现（2h）

本模块教学目的：

- 懂得如何跟踪员工的表现，甚至是提前跟踪
- 掌握跟踪的技术和方法

一、 执行力的关键：跟踪。

工作不跟踪，万事一场空

二、跟踪的定义：

发现计划 & 实际之间的偏差并纠正之。

三、跟踪方法

- (1) 跟踪两个关键技术
- (2) 跟踪中的三种数据
- (3) 层层推进的三个跟踪实例。案例分析。

四、跟踪话术分析。

良好的跟踪问题，能提前暴露下属的准备不足，展现冲动和能力之间的差异

五、实际操作练习

选取一个现实的工作项目，列举五个典型的跟踪问句

修炼五 评价与改善 (3h)

本模块教学目的：

- 了解如何直接、客观、量化地评价员工；
- 让管理者真正懂得“对事不对人”的批评方式，能有效锁定下属的错误并不伤害员工的感情；
- 了解批评的七个原则，懂得以赞美的言辞结束批评；
- 能处理常规的管理难题，改善提升员工表现

一、工作评价

1. 下属为什么会被激怒？什么样的评价会伤人？

评价员工的专业表达原则：不带倾向的评价

2. 描述事实，而非判断
3. 描述行为，而非感受
4. 评价表现，而非个性
5. 如何更专业地评价员工

- 1) 反馈要量化
- 2) 区分支持性反馈和纠正性反馈
- 3) 最佳批评样板

建议的语言和禁忌的语言

二、以面谈改善员工表现：实例和话术

案例研讨：发生在戴尔的真实案例：如何处理受伤的员工（绩效改良计划的应用）

案例研讨：如何处理员工的行为问题（行为问题谈三次）

与员工做不良绩效会谈的步骤和话术，确保将员工纳入轨道

三、批评员工

视频观摩：如何批评员工

批评的七个原则

关键点：如何就所犯错误达成一致，并就补救方案达成一致

专业话术：不同类型的问题的交替使用

角色扮演：选择一个下属犯错误的场景，对他进行批评

修炼六 激励员工 (3h)

本模块教学目的：

- 理解激励的必要性以及激励如何有效；
- 理解常规激励手段的局限；
- 1. 为什么我们需要激励？人的惰性与职场厌倦
- 2. 讨论：职场中以及人性中，存在哪些有利或阻碍我们激励员工的因素？
关于激励的四个命题
- 3. 常规激励方法回顾：
加薪/晋级/奖金为什么不是首选的激励方式？
区分激励中的保健因子和激励因子
激励经历回顾与讨论：在什么情况下，人们能够被激励？
- 4. 讨论：个体激励和团队激励有什么不同？
怎么应对员工的特殊请求？
- 5. 员工最需要的是什么？
管理层和员工看法为什么不同？
- 6. 激励实务：日常激励的实施和激励点子提炼
如何不花钱而能达到激励的效果？

修炼七 打造高效团队（2h）

本模块教学目的：

- 能正面处理自私、没有团队精神的员工；
- 理解团队与群体的区别、理解自己及员工的团队角色；
- 能有意识地配置不同个性、能力与角色的团队成员；
- 懂得打造强有力的团队的基本思路和方法。

引子：团队合作是反人性的吗？

人是自私的，为什么却要有团队精神？

一、团队特征

1. 讨论：高效团队有什么特征？团队领导做什么？
2. 团队中招什么人？最优秀的？
3. 团队成员的性格、角色、技能的互补

三、团队仪式

1. 您能想象一个没有开幕式的奥运会吗？
2. 基本的团队仪式
 - 1) 会议
 - 2) 集体活动
 - 3) 着装 & 配饰、行为规则

三 打造团队的社会学方法

1. 一盘散沙怎么变成团队？
2. 仪式、地位区分、去人性化/去个性化、归属感、力量感、制造敌人
3. 视频观摩

结束语：管理有技巧，千锤百炼；管理没技巧，重在做人。

课程提供的工具包 12 项:

- 管理者三种需要模型
- 管理者人格魅力清单
- 员工通用素质模型
- 识别面试撒谎
- 预估面谈反应表
- 绩效改良计划表
- 行为问题三次面谈法
- 批评的七个原则
- 支持性反馈和纠正性反馈 & 最佳批评范本
- 处理不良绩效的两种问话方法
- 低级错误处理步骤及流程