

## 《成为卓越的管理者》

管理有技巧，千锤百炼；管理没技巧，重在做人

**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？

- 新任命或做管理多年但仍对管理没有概念，亟待全面系统地提升管理技能的经理人
- 从业务骨干升职而来的管理者，不懂该怎么管下属、怎么带团队
- 不知道怎么抓工作重点、怎么分配自己的工作时间的经理
- 把握不了跟下属合适距离的管理者
- 因对属畏惧和心软不能自如地对下属提要求，无法严格要求下属高标准地工作的管理者
- 不知道怎么跟踪下属工作、怎么有效督促下属及时完成工作的管理者
- 不懂得怎么有效分配工作，导致下属经常钻空子、推诿、不能及时交付工作的管理者
- 无法有效处理挑衅型下属/屡教不改型下属的管理者
- 自力更生、亲力亲为、独揽部门主要业务的管理者
- 评价下属不得体、简单粗暴，有时会伤害甚至激怒下属的管理者
- 在激励下属、打造团队方面欠缺方法的管理者……

### 课程优势:

- ✓ 内容务实、接地气，聚焦管理者最紧迫、最现实的需求
- ✓ 从管理实践中最常见的难题和障碍出发，解决身边的管理问题
- ✓ 不使用教学案例，所有案例都是我们周围频繁、真实发生的真实案例
- ✓ 提供实实在在、可有效落地的管理技术、方法和工具，包括各种话术
- ✓ 提供练习和体验的机会，手把手教导，保证在课堂上掌握核心技术

### 课程大纲：

※引子：身为管理者，我们面对的是什么？

## 模块一 管理者角色定位与认知 (4h)

### 第一节 基本定义及概念

1. 管理岗带来什么不同？
2. 管理定义：通过别人完成工作
3. 管理是一个谋求认同、传递能量的工作

- 1) 现实状况分析：自我驱动型员工有多少？
- 2) 管理实践中的两个“高效自我管理”
4. 判断员工状态的两个基准：能力与意愿

### 第二节 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：与上司相处的哲学
3. 作为同事：建立专业的、负责的、有效的人际关系
4. 作为工作个体：具备专业知识和技能，实现个人价值

### 第三节 从个人走向团队

1. 管理者与普通员工的六大区别
2. 管理者与业务高手的区别和联系
3. 管理者的时间分配

### 第四节 管理者四大职能

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？”

## 模块二 管理技能和管理误区 (2h)

### 第一节 管理者素质技能

- 1) 管理者必备的技能 and 素质
  - ※ 讨论：管理者需要哪些技能和素质？
  - 特别强调三点：情感强度、影响改变下属的欲望、心理健康
- 2) 优秀管理者的成就、人际、权力需要的匹配

### 第二节 管理者威望从哪里来

靠能力说话，而不是靠权力说话？

### 第三节 管理者常见的五种误区

1. 管理者常见的五种误区
  - 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
2. 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？

## 模块三 分配任务与跟踪 (2h)

### 第一节 分配任务

1. 分配任务要细致、准确、确保清晰传达
2. 分配任务四要点（内容、时限、标准和变动）和四个注意事项：

- 1) 照顾到不同类型的员工
  - 2) 考虑员工对工作的熟悉程度
  - 3) 不同员工的个性特征和沟通风格
  - 4) 给员工提问的机会
3. 怎么应对总是听不明白任务的员工
  4. 怎么处理员工的不同意见
- 角色扮演：选择一个有难度的工作项目，布置、分配给员工

## 第二节 严密跟踪

1. 执行力的关键：跟踪
  2. 跟踪的含义：发现计划 & 实际之间的偏差并纠正之
  3. 跟踪的两个关键技术
  4. 跟踪话术
- 跟踪案例分析
- 关键点：跟踪中的行业数据、历史数据和经验数据
5. 良好的跟踪问题的特点
  6. 跟踪的作用：提前暴露下属的准备不足，展现冲动和能力之间的差异
- 实操练习：选取一个现实的工作项目，列举五个典型的跟踪问句

# 模块四 评价、批评与改善表现 (4h)

## 第一节 工作评价

1. 下属为什么会被激怒？
  - 1) 什么样的评价会伤害员工的积极性？
  - 2) 不带倾向的评价：
  - 3) 描述事实，而非判断
  - 4) 描述行为，而非感受
  - 5) 评价表现，而非个性
2. 如何评价下属？
  - 1) 反馈要客观和量化
  - 2) 区分支持性反馈和纠正性反馈
  - 3) 最佳批评样板

※案例讨论：一个不按优先顺序工作的下属

## 第二节 如何批评员工

※视频学习：如何批评员工

批评的七个步骤

关键点：如何就所犯错误达成一致，并就补救方案达成一致

※角色扮演：选择一个下属犯错误的场景，对他进行批评

# 模块五 员工激励 (3h)

## 第一节 为什么我们需要激励？

人的惰性与职场厌倦

关于激励的几大误区

## 第二节 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？

※测试：工作激励因素调查

※互动讨论：在什么情况下，人们能够被激励？

## 第三节 员工最需要的是什么？

管理层和员工看法为什么不同？

## 第四节 激励的关键及如何实施

※互动讨论：讨论赞美和激励的点子 20 个

# 模块六 打造团队 (3h)

## 第一节 团队的意义

团队合作是反人性的吗？

团队的进化意义和价值

团队能做什么？

为我们成就更伟大的业绩，成就更丰富的人生

## 第二节 团队特征

※互动讨论：

高效团队有什么特征？

团队领导做什么？

通用素质模型：团队建设

## 第三节 团队合作

团队中的性格差异、角色匹配和能力互补

在差异中的合作：美国西南航空的“走近耶稣会”

## 第四节 打造高效团队

团队仪式

打造团队的社会学方法 视频观摩

### 课程提供的工具包 11 项:

1. 管理者人格魅力清单
2. 管理者三种需要模型
3. 员工通用素质模型
4. 教练五步骤法
5. 识别面试撒谎
6. 预估面谈反应表
7. 批评的七个原则
8. 支持性反馈和纠正性反馈
9. 最佳批评范本
10. 处理不良绩效的两种问话方法
11. 低级错误处理步骤及流程

