

卓越管理者的六把金钥匙

(2 天版)

训练效益：

- 管理经验的重整与管理意识的提升
- 取得共识的沟通力加强
- 迈向卓越的辅导力提升
- 创造成果的绩效管理
- 赢得承诺的领导力提升
- 掌握迎接挑战的激励技能
- 提升生产力的授权力增强
- 建立共同语言并掌握全套管理方法和工具

学习目标：

- 壹、 了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
- 贰、 培养管理者应有的正确态度；
- 参、 发挥组织效能，以团队力量完成企业目标；
- 肆、 能够以科学化的思想及方法，掌握 PDCA 的程序，做好工作管理；
- 伍、 培养主动积极发现问题的意识，以求新、求好、求变的精神在工作中进行必要的改善；
- 陆、 了解培养人才的重要，并能在职场上对部属进行工作中的教导与训练；
- 柒、 学习沟通的技巧与方法，建立职场中良好人际关系，透过有效沟通有效达成任务；
- 捌、 掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气；
- 玖、 建立自我领导物质，发挥领导力，培养成为具有影响魅力的优质领导者；
- 壹零、 能够以经营自我的观念面对管理工作，使自己配合企业脚步不断提升，共创双赢局面。

课程大纲

第一把金钥匙 赢得承诺的领导力

一、领导蓄势待发：领导力说到底是什么？

- 1、领导者思维结构的调整
- 2、领导力是一种势能
- 3、管理与领导力的区别是什么？

案例分析：马云的追随者

案例分析：汶川地震后的领导

4、领导力的核心与特质是什么

案例分析：海底捞背后的商业逻辑

5、哪种人最具有领导力

二、领导赢得承诺：起心动念成就更多人就会有更多人来成就你

1、核心一：方向重于方法（描绘未来蓝图）

1) 视问题为机会

2) 把机会变成蓝图

3) 如何让员工都努力实现这个蓝图

2、核心二：眼界决定境界（着力未来可能）

1) 着力于可能性

AI 对于未来职业的挑战

案例：屌丝的逆袭

2) 尝试换一种角度

案例分析：瑞幸咖啡的快速上市

3) 愿景领导的层次

案例分析：共产党的胜利

4) 审视现实状况

5) 影响圈与顾虑圈

3、核心三：选择大于努力（主动担当前行）

1) 用胸怀与格局去选择

案例分析：国美控制权之争

案例分析：华为的选择

2) 用语言去检查选择

3) 用非语言去影响更多人“跟你走”

第二把金钥匙 取得共识的**沟通力**

一、建立无障碍的管理沟通环境

1. 及时反馈 麻烦全没

2. 主动聆听 以心换心

1) 善于聆听下属的好声音

2) 善于聆听上司的弦外之音

3. 简化语言 事半功倍

4. 双赢沟通 同理相处

二、管理沟通的核心技巧

1. 赞美与批评的艺术

2. 请求与说服的技巧

3. 找对人，说对话的技巧

三、360度实战沟通技巧

1. 向上沟通要有胆
2. 向下沟通要有心
3. 平行沟通要用脑

角色扮演：双赢跨部门沟通

案例分析：飞机失事的原因 / 李部长的错吗？

游戏与活动：天降奇蛋

游戏与活动：头脑风暴

第三把金钥匙 迎接挑战的**激励力**

一、直击管理激励的核心

1. 为什么要激励
2. 激励的核心是什么

经典案例分析：一项新任务

二、激励的基本理论与运用要点

1. 需求理论在管理上的运用要点
2. 公平理论在管理上的运用要点
3. 期望理论在管理上的运用要点

练习：辨别需求征兆（马斯洛需求层次理论在管理中的实战运用）

三、激励的核心魔法

1. 关心激励
2. 尊重激励
3. 赞赏激励
4. 授权激励
5. 负向激励
6. 其他激励

第四把金钥匙 迈向卓越的**辅导力**

一、辅导与反馈全技巧

1. 绩效辅导认知
2. 绩效辅导的三种情境
 - 1) 改进行为
 - 2) 促进行为
 - 3) 改变行为

案例：阿里巴巴的政委角色

3. 绩效反馈的三种态度
 - 1) 正面反馈

2) 负面反馈

3) 中立反馈

练习与角色扮演：啤酒模式的经典反馈

4、因人而异的辅导

- 约哈瑞视窗
- 360度平衡沟通维度（网哥原创沟通模式）

二、GROW 模型引导技巧

1、G：引导目标

2、R：现状分析

3、O：方案选择

4、W：行动计划

角色扮演与练习：GROW 模型辅导下属

第五把金钥匙 提升生产力的授权力

一、高效授权认知

1. 授权的重要性
2. 为什么没有授权?或授权不足?

案例分析：总部的任务

二、提升生产力的授权步骤

- Step 1：表达信任
- Step 2：说明目标
- Step 3：工作日程
- Step 4：设立工作准则
- Step 5：确定决策范围，给予权限
- Step 6：征询意见
- Step 7：提供支持

·Step 8: 监督反馈

三、授权的八大层次

四、授权前选贤任能的因素

1. 工作范围
2. 能力
3. 兴趣
4. 潜能
5. 时间

五、授权过程中沟通的要点

1. 解释授权的需要
2. 解释工作与预期成果
3. 达成时限与水准的共识
4. 提供指导与训练
5. 提供人力、物力和资料支援
6. 要求定期汇报
7. 公众认同的权力
8. 确定明确职权并举行沟通检讨会议

视频学习：提升生产力的高效授权

第六把金钥匙 创造成果的绩效管理

一、公司战略到目标管理

1. 科学化的管理
2. 目标管理
 - 目标设定
 - 目标分解
 - 案例分析：实战目标分解练习
 - 目标实施
 - 检查实施结果及奖惩
3. 工作管理的循环---PDCA

二、计划力

1. 计划
2. 计划的核心要点
3. 5分钟计划

三、执行力关键点

1. 要有高效反馈
2. 信息及时共享
3. 要有统一标准

案例分析: 没有责任感的年轻人

游戏和活动: 资源竞赛 / 巧传数字

四、绩效考核与面谈

1. 绩效考核的六大误区
2. 绩效面谈的六大步骤
 - 1) 提前准备
 - 2) 说明目的
 - 3) 注重聆听
 - 4) 表达观点
 - 5) 重述要点
 - 6) 行动计划

视频与纠错: 实战绩效面谈

3. 绩效面谈五步曲
4. 解决冲突