

管理者管理技术提升实战训练

杨辉（2天）

课程背景

每个企业的决策人每天都会思考这个问题：如何使得企业快速发展！

一个企业能否发展，其基础的核心是人，管理人员更是核心中的核心。管理人员的管理技能状态，决定一个企业是否能获得快速发展。

企业管理者若能在思想上以企业发展战略为目标，加强团队意识，有良好的职业素养，执行力优秀，形成对下属强悍的领导力，各部门团结一致，团队协同有序，则企业必然能获得快速发展的基础。

本课程将采用大量案例进行讲解管理技术，穿插管理游戏与训练互动，使学员在体验之余学有所进进而意识改变，最终行为改变，促使学员向企业发展大目标靠拢，自觉以企业战略为行动指南，形成良好的职业素养，逐步建立坚定的执行力意识，对部门内部形成强有力的领导力，从而提升所在部门的工作效能，使企业的绩效大幅度提升，实现企业的快速发展！

课程收益

1. 帮助学员认识到个人与企业发展相同利益目标，提升忠诚度，有清晰自我认知，在企业内实现良性发展
2. 帮助学员掌握员工激励管理技巧和方法，提升本部门员工士气，从而提升部门和企业绩效
3. 本课程帮助学员对执行力有清晰了解，认识到执行力的重要性，确立坚定的执行力，掌握提升执行力的方法
4. 帮助学员加强团队管理意识，掌握管理方法和技巧，养成良好的工作习惯，提高工作效率和效能

课程时间：2天（12小时）

课程对象：相关管理人员

课程特色：课堂讲授+案例分析+互动提问+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一章 管理者角色认知与管理思维

- 一、管理者角色的七大变化
- 二、如何主导管理工作
 - 1、放弃主导的四种表现
 - 2、主导与负责之别
 - 3、如何主导的十一种表现

三、管理者需要哪些思维

【应用工具】 (1) 管理循环：主导创造价值模型 (2) 工作跟踪与主导到位：交办事项跟踪表

【案例分析】 (1) 工作跟进三境界 (2) 一群人的电梯 (3) 如何积极主动积极 (4) 领导必须首先是目标坚持者 (5) 心灵之图

第二章 管理者沟通与协调能力提升训练

一、管理者的沟通工具——金字塔工具

二、消除沟通障碍的三大技巧

三、沟通管理提升情商

1、与上司的沟通管理：为何上级永远是对的？

2、与平级的沟通管理

【现场互动】 请判断这是事实还是演绎

【应用工具】 如何用倾听找到事实

【案例分析】 沟通教练技术：他说的是事实嘛吗

第三章 企业管理与目标管理

一、企业经营目标的来源

【案例分析】 (1) 经营目标确定的常见误区 (2) 某企业研发经理与市场经理的业绩考核 (3) 企业目标制定的常见误区 (4) 目标与指标的关系？这些是目标吗？

二、目标管理遇到的八大难题

三、工作目标的三大类型

四、目标 SMART 要素

五、目标制订的七个步骤

六、如何实施目标管理

【应用工具】 (1) SMART 工具 (2) 制定目标的工具：剥洋葱法 (3) 制定目标的工具：目标树形图 (4) 进度表(甘特图) (5) 目标检查进度表 (6) 目标任务书

【案例分析】 (1) 如何制定符合 SMART 准则的目标 (2) 好目标的四个特征 (3) 某公司年经营目标 (4) 某集团目标管理案例

【实战演练】 (1) 目标 SMART 练习 (2) 你老板让你到外地出差,你如何制定目标

第四章 管理者核心能力：计划与执行力提升训练

一、如何提升管理计划能力

【案例分析】 (1) 项目工作分解 (2) 如何做好权力不足的工作？

【应用工具】 工作分解结构模式

二、提升执行力与如何使用与属下人才

1、对待人才应有的态度

2、该用什么样的人

3、如何选拔优秀下属

4、如何做到知人善任

二、执行力与怎样信任属下人才

1、信任人的两个问题

2、授权的五个阶段

【案例分析】 这三个人你会选谁？

【应用工具】 (1) 执行力的九个评估条件 (2) 权限管控表和授权级别表 (3) 4R 执行管理模式

三、提升执行力要转变观念进行企业文化建设

1、文化是企业的生命基因

2、创建企业执行力文化的语言

3、教育培训——保证有效执行的重要基础

四、如何建立制度保证

1、制度的三种内容

2、制度的关键

五、提升执行力要使用合适的工具

1、平衡记分卡

2、KPI 考核

3、360 评估

【案例分析】 (1) 英特尔公司的价值观和麦当劳的服务信念 (2) 海尔的理念 (3) 肯德基的程序

【应用工具】 (1) 责任制度 (3) 高效执行力的 10 字法则

第五章 如何激励和培育员工

一、如何进行员工激励

1、员工的五个需求层次

2、对员工激励的四个原则

3、对员工激励的十三个方法

4、对员工激励的三个注意问题点

二、员工培育管理能力提升

1、培育员工对管理者的五个要求

2、培育员工的三大途径

3、对新进员工六方面的培育

4、对资深员工七个方面的培育

5、对职务代理人五个方面的培育

6、帮助员工进行七个方面的自我培育

【应用工具】（1）激励机制模型 （2）金字塔工具

【案例分析】（1）失败的激励沟通导致士气低落 （2）为何指正部属错误造成裂痕 （3）职务认知不一
（4）管理者为何沟通失败

【现场互动】（1）心灵之图实验 （2）美丑观念就在一瞬间

三、对员工的授权与监督

【应用工具】（1）工作内容及标准清单 （2）有效治理结构：代理人风险

【案例分析】（1）如何把“岗位职责”写到实处？ （2）包干与贱人

第六章 团队管理与领导技巧

一、领导艺术与技巧

【现场互动】权力是越用越多还是越用越少？

【案例分析】以点带面作样板

【应用工具】（1）职位权与非职位权之别 （2）外交家的手法——批评的同时做自我批评 （3）从批评到反馈 （4）汉堡原理——三步骤消除防卫反应的方法 （5）BEST 反馈法

二、管理者的团队管理

1、团队工作的七大优势

2、有效性团队的七个特征

3、团队的四个发展阶段及对策

4、团队冲突及管理

【现场互动】团队游戏

【案例分析】西游记团队角色

【应用工具】（1）团队的角色类型 （2）团队管理模型