



## 管理技能提升与高品质沟通

讲师：陈松

### 课程纲要

**【课程名称】** 管理技能提升与高品质沟通

## 【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为目标的落地。在目标实现的执行过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。

在具体工作中主要表现为：

- 1、 不能明确自身定位，找不到工作重点；
- 2、 只做传声筒，不能主动承担和解决问题，一切靠上级领导；
- 3、 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 4、 对上不能主动汇报、回报工作进度，对下不能及时、有效的评价与检查；
- 5、 对平行部门缺乏必要的理解与协作，沟通成本高，效果不佳；
- 6、 对外缺乏高品质的沟通技能与技巧，影响对外事务的推进；
- 7、 凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理

方法；

8、 .....

解决上述问题，实现管理者自动自发的有效管理行为，并带领团队实现更高的绩效目标，不仅要解决管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使管理者明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《管理技能提升与高品质沟通》是专门针对企业中高层管理人员掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解管理的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

### **【课程收益】**

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理者的角色定位
- 掌握管理者必备的五个核心技能

- 掌握与上级领导沟通的方式与方法
- 掌握与平行部门沟通的方式与方法
- 掌握与下属人员沟通的方式与方法
- 掌握与外部单位沟通的方式与方法

**【课程对象】** 企业中高层管理人员

**【课程时长】** 2天，每天6小时，共计12小时

**【课程要求】**

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组1个。

## 【课程大纲】

### 第一天 管理技能提升

#### 第一单元：管理的内涵

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务

决策层的核心任务

管理层的核心任务

### 执行层的核心任务

- 案例讨论：管理的本质
- 现代企业管理导图
- 作为下级的管理者角色定位
- 作为上级的管理者角色定位

## 第二单元：目标管理技能

- 案例讨论：先有工作还是先有目标？
- 目标管理的概念
- 案例分析：目标的转换有效性
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的五个关键点：目标、策略、计划、资源、过程控制
- 目标分解的原则

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

## 第三单元：计划管理技能

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 计划的类型与主要内容
- 工作任务分解的四个步骤

- 项目型工作计划的制定

工具分享：一页纸项目化管理表

实操演练：某项目的一页纸管理表

- 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？

- 工作计划的五大核心要素

1、 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

2、 资源/预算：资源利用与工作任务的关系

3、 人员委派：任务特点与识人用人

4、 时间进度：时间节点设计的方法

5、 风险预案：

#### 第四单元 执行控制技能

- 小组讨论：什么是执行？

- 执行就是有结果的行动

案例分析：有苦劳不是执行

案例分析：履行职责不是执行

案例分析：完成任务不是执行

- 小组讨论：什么是过程控制？

- 小组讨论：控制的难点是什么？

- 过程控制七大内容
- 过程控制的三大方法

设定标准

看板管理

制度支撑

### 第五单元：团队管理技能

- 小组讨论：如何让团体变团队？
- 小组讨论：团队的特性

- 团队发展阶段与管理方式

成立期的特点与管理方式

动荡期的特点与管理方式

稳定期的特点与管理方式

高产期的特点与管理方式

- 小组讨论：什么是团队文化？
  - 团队文化打造的步骤和方法
  - 团队价值观打造

### 第二天 沟通管理技能

## 第六单元：管理者向上沟通

- 向上沟通的基本原则
- 向上汇报工作的时间选择
- 向上汇报工作的方式选择
- 向上汇报的逻辑思维
- 向上汇报工作的内容界定

案例讨论：汇报工作的原则

案例讨论：汇报方式如何确定？

## 第七单元：管理者平行沟通

- 企业部门沟通的常见现象分析
- 小组讨论：为什么跨部门沟通效果不佳？
- 跨部门沟通的定位：内部客户
- 功夫在诗外的启示
- 基于合作的跨部门沟通与协作
- 跨部门沟通的前提：立场

辩论游戏：时势造英雄还是英雄造时势？

立场是部门间沟通成败的决定因素

小组讨论：如何实现各部门间立场一致？

## 第八单元：管理者向下沟通

- 体验式活动：你画对了吗？
- 人际沟通的核心：达成共识
- 管理沟通的核心：行为驱动
- 行为驱动的要素：

案例研讨：信任与沟通

案例研讨：利益与沟通

案例研讨：激励与沟通

案例研讨：情感与沟通

- 如何正确的进行表扬
- 如何正确的进行批评

## 第九单元：管理者对外沟通

- 案例研讨：外部合作伙伴关系建立
- 双赢思维与沟通策略
- 乔哈里窗的沟通模型
- 高品质沟通的三要素

## 1、问

发问是高品质沟通的基本保障

问对问题好沟通

## 2、听

体验活动：沙漠奇案

七步倾听法

## 3、说

说别人想听的而不是自己想听

FAB 法

- 性格类型与沟通策略选择

测评：PDP 性格测试

老虎型性格的特点与沟通策略

孔雀型性格的特点与沟通策略

熊猫型性格的特点与沟通策略

猫头鹰型性格的特点与沟通策略

变色龙型性格的特点与沟通策略

现场演练：性格类型判断与沟通策略选择