



管理技能与沟通技巧

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】管理技能与沟通技巧

【课程背景】

组织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，只做传声筒，一切靠上级领导；
- 2、 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 3、 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；
- 4、 团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；
- 5、 很多时候管理者与下属沟通都会受到立场、情绪、性格等因素的影响，而导致上下级关系紧张；

- 6、 下属口头上认同管理者，行为上却未改变；
- 7、 被表扬的下属有时在团队中被孤立，好员工慢慢变成了“坏员工”；
- 8、

这些现象和问题一直困扰着众多管理人员。通过实践发现，解决上述问题，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，同时，还要加强和提升沟通意识与技巧。

《管理技能与沟通技巧》是专门针对管理人员掌握管理技能、提升沟通技巧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
- 提升管理者的核心管理技能力
- 掌握影响沟通效果的关键要素

- 提升管理者沟通的技能和技巧

【课程对象】 中基层管理人员

【课程时长】 2天，每天6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，尽量达到每组使用三种颜色；

【课程大纲】

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

第二单元：目标管理能力提升

- **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

5W2H 原则

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

目标的下达与认同

第三单元：计划与任务管理能力提升

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 计划的类型与主要内容
- 工作任务分解的四大内容
- 现场实操：分解某项工作
- 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

质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

资源/预算：资源利用与工作任务的关系

人员委派：任务特点与识人用人

人才识别的五个方法

案例分析：某工作任务的人员委派

案例分析：关键任务的人员识别

时间进度：时间节点设计的方法

风险预案：

分级响应机制设计原则

现场实操：风险响应机制设计

第四单元：团队建设能力提升

- 小组讨论：如何让团体变团队？
- 小组讨论：团队的特性
- 团队成员特点与团队角色

案例研讨：团队成员的八种角色

实操演练：这个工作交给谁？

- 团队发展阶段与管理方式

团队成立期的特点

案例研讨：成立期的管理方式

团队动荡期的特点

案例研讨：动荡期的管理方式

稳定期的特点

案例研讨：稳定期的管理方式

高产期的特点

案例研讨：高产期的管理方式

- 小组讨论：什么是团队文化？
- 团队文化打造的步骤和方法

第五单元：沟通技能与技巧提升

- 什么是沟通？
- 乔哈里窗与沟通内容模型
- 案例研讨：为什么员工口头认同，却不行动？
- 影响管理沟通的八大因素
- 价值取向差异

价值观无好坏

最小公倍数与共同价值观打造

- 信息不一致

高品质沟通模型

案例研讨：某企业内部的共享机制

- 立场不统一

案例研讨：福岛海啸中的众生

建立同理心

案例研讨：解读他人话语中的含义

- 信任感不足

案例研讨：塔西佗陷阱与公信力

建立基于动机的信任的三种方法

- 利益分配不公

互动活动：红黑大战

人际关系的六种思维模式

从零和到正和

- 情绪控制不佳

案例研讨：一念之差

职场情商训练的七个方法

- 性格特点冲突

工具测评：PDP 性格测评

不同性格的沟通策略

- 团队情感不深

先通情，后达理

情感决定立场

第六单元：团队冲突的处理模型

- 竞争式处理

案例研讨：不想让步的小王

小组讨论：竞争式处理方式的后果

竞争式处理的特征和结果

- 回避式处理

案例研讨：握手不言和

小组讨论：回避式处理方式的后果

回避式处理的特征和结果

- 迁就式处理

案例研讨：甘愿牺牲的李主管

小组讨论：迁就式处理方式的后果

迁就式处理的特征和结果

- 妥协式处理

案例研讨：各打五十大板？

小组讨论：妥协式处理方式的后果

妥协式处理的特征和结果

- 合作式处理

案例研讨：邮件门事件

小组讨论：如果应用合作式处理方式的后果

合作式处理的特征和结果

- 不同情况下的冲突处理

采取竞争式处理的情况

采取回避式处理的情况

采取迁就式处理的情况

采取妥协式处理的情况

采取合作式处理的情况

第七单元：课程回顾与答疑