



让目标落地

——管理者技能提升（含沙盘）

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 让目标落地——管理技能提升

【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目标，因此，目标的实现过程被称之为管理，通过管理而实现的结果我们称之为目标的落地。在目标实现的过程中，中高层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，很多企业的中高层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，他们有的有想法没能力，有的有能力没想法，有的只拥有零散的经验并没有真正形成管理概念和管理技能。

《让目标落地——管理者技能提升》是专门针对中高层管理人员掌握管理知识、提升管理技能和执行力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，给受训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实现，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，从而提升团队执行力。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理沟通的本质
- 掌握影响管理沟通效果的六大因素
- 掌握管理的四项基本任务
- 掌握目标的制定与分解方法

- 掌握职业化团队打造的方法
- 掌握管理者权力运用的方式
- 掌握执行力提升的原则和方法

【课程对象】 企业中高层管理者

【授课方式】 互动活动+小组讨论+案例研讨+现场演练

【课程时长】 2天（每天6小时）

【课程要求】

- 分组研讨，按6-8人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要4张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一天 “达芬奇密码”情景沙盘

课程特点：“达芬奇密码”课程是针对管理人员对下沟通而出现的各种问题，进行深度挖掘并找到解决方法的全新体验式培训课程。透过游戏的体验和引导，参训学员不仅理解了人际沟通与管理沟通的差异，还将掌握基于行为驱动的管理沟通的内含。更重要的是，“达芬奇密码”课程运用团体游戏的方式，使参训学员和参训企业在不知不觉中去显现出问题，发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法。

沙盘介绍：参训学员分组后，每组设经理一名，主管两名，每名主管以领导两名基层员工。每个人手中都有五个不同的图案，经理需要在只能通过传纸条进行沟通的条件下，在 40 分钟内，带领全组人员共同完成任务挑战。

沙盘分享要点：

第一单元：结果盘点

- 如果重来一次，会做哪些改善？
- 沟通策略如何改善？
- 沟通方式如何改善？
- 沟通技巧如何改善？

第二单元：管理沟通认知

- 什么是沟通？
- 管理沟通与人际沟通有什么区别？
- 沟通两个层次：

达成共识

行为驱动

第三单元：影响管理沟通效果的六大因素

- 目标是让沟通产生行为的前提
- 立场是让沟通产生行为的保障
- 目标是让沟通产生行为的基础
- 利益是让沟通产生行为的动力
- 激励是让沟通产生行为的催化剂
- 情感是让沟通产生行为的关键

第四单元：如何与不同性格的人员进行沟通

- 老虎型性格的特点和沟通策略
- 孔雀型性格的特点和沟通策略
- 熊猫型性格的特点和沟通策略
- 猫头鹰型性格的特点和沟通策略
- 变色龙型性格的特点和沟通策略

第二天 管理能力提升

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
- 案例讨论：管理的本质

- 团队不同发展阶段与管理方式
 - 成立期团队管理
 - 动荡期团队管理
 - 稳定期团队管理
 - 高产期团队管理
- 管理反思：你所带领的团队所处阶段与管理方式是？
- 管理者的四项基本任务：立旗、树人、用权、执行

第二单元：四项基本任务之立旗

- 案例分析：愿景设立与方向引领
- 五个方面的清晰目标
- 目标达成的六个关键点
- 小组讨论：下属不认同目标怎么办？
- 目标分解从 SMART 到 SAIL
- 从目标到计划
 - 工作计划与任务分解
 - 计划的核心五要素

第三单元：四项基本任务之树人

- 案例研讨：组织发展阶段与用人特点

- 培育职业化的团队

什么是职业化？

职业化团队的五个特征

职业化团队训练的四大模块

情景领导力与员工成长

- 激励人心

工作中的员工需求

如何进行激励性的表扬

案例研讨：越表扬业绩越差的小张

如何进行激励性的批评

第四单元：四项基本任务之用权

- 领导风格与权力

魅力型领导

家长型领导

交易与变革型领导

- 案例分析：强的权力与弱的权力

- 权力的三种应用策略
- 均衡比魄力更重要
- 领导的授权原则与技巧

什么是授权？

分层分类分人的三分授权法

授权后的监督与追踪

第五单元：四项基本任务之执行

- 什么是执行？

执行就是有结果的行动

案例研讨：态度良好不等于结果

案例研讨：履行职责不等于结果

案例研讨：完成任务不等于结果

- 小组讨论：执行的难点是什么？

过程控制的六大内容

过程控制的五大方法

- 基于行为驱动的领导沟通
- 案例研讨：下属说“我不会”时怎么办？

- 案例研讨：说过了讲过了还是做错怎么办？
- 案例研讨：让下属的脑子动起来