

# 《卓越管理者的5项修炼》

——建立科学的管理系统并掌握核心管理技能——

主讲：王琦老师

## 【课程背景】

为什么此培训很重要？——优秀的管理者团队的中心；卓越的管理者是团队的核心！

2016年，ATD一项对847名人才发展专业人员进行的研究收集的数据发现：

- 46%的受访者表示，他们的组织有管理下属的具体规定与技能培训。
- 56%的人报告说，他们的组织通过业务指标的完成情况衡量管理是否成功。
- 29%的人表示，他们的组织“没有以任何方式对成功发展直接下属给予奖励”。

该报告旨在研究5种特定技能的发展：问责、协作、沟通、激发敬业、倾听和评估。

让我们更仔细地看看每个元素：

• **问责制**-当今是一个快节奏的环境，我们每天都在解决新问题，比以往任何时候都更加合作。问责制使一个团队团结在一起。管理者的角色是培养相互负责的文化。

• **协作**-没有一个人能做出推动业务发展所的所有事情。合作是我们所做的工作的核心。对于管理者来说，其目标是促进协作，并识别可能阻止协作的障碍。

• **沟通**-利用多种形式和媒体清晰的沟通的能力是一项关键技能。沟通期望、提供反馈、澄清目标和加强目标，使管理者能够指导和支持团队发展，达成目标。

• **激发敬业**-管理者在创造一种鼓舞人心和激发大家敬业的团队文化方面发挥着至关重要的作用。这需要管理者让团队成员相信大家的工作室有意义和价值的，且怎样的行为准则支持愿景达成

• **倾听和评估**-成熟的管理者知道，倾听和寻求理解是他们的工具箱中最重要的工具。能够倾听、评估和综合信息的经理们有能力更好地感知障碍，并促进他们自己的团队内及与组织的其他部门间协作。

当我们单独观察每项关键技能似乎并不陌生。但以一种平衡的方式将这些实践整合到日常工作中，是一个领导者取得整体成功的关键！我们将研讨和开发这些技能如何应用于实际。

## 【课程收益】

- ✓ 在一个团队中创建一种问责制的文化
- ✓ 明确团队角色，并支持朝着共同目标进行的协作
- ✓ 透明、公开地沟通，以建立信誉并领导团队
- ✓ 支持和指导下属，以促进其更加敬业
- ✓ 运用倾听和评估技能来评估团队的绩效和需求

## 【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】 高管后备、部门总监、高级经理、项目经理、团队经理等带人的管理者

【课程时间】 2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

**DAY-1**

## 导入：您在团队管理最大的挑战是什么？

- 1、管理的对象与逻辑
  - 盘点你的管理对象
  - 梳理管理逻辑步骤
  - 总结自己的常见误区及成因
- 2、管理者的5项修炼
  - 讨论团队的挑战
  - 导出课程核心模型
  - 明确课程目标与个人受益
  - 共识工作坊规则

教学法：个人反思；小组研讨

工具：管理者5大对象与领域；管理者5项修炼总揽；团队挑战表

## 修炼1：“问责制”是什么？怎么判断好坏？你做的如何？

- 1、确保问责制落地的5个方面
  - FACES模型
  - 本单元4项学习目标
- 2、“问责制”的定义，及如何鼓励积极的担责
  - 什么是有效的问责，常见误区有哪些
  - 探讨如何鼓励成员积极的承担责任
- 3、专注于大局，聚焦于关键
  - 理解你所带领的团队对组织战略的关系
  - 锁定你带领的团队的关键绩效领域
  - 聚焦团队成员的关键绩效领域与目标
- 4、通过建立伙伴关系提高绩效
  - 确保伙伴成功的关键：学徒制
  - 确定学徒关系的好处
  - 设计团队内的学徒关系
- 5、设置适当的挑战
  - 讨论设置适当的挑战如何助推团队发展
  - 为团队成员能力建立里程碑规划
  - 设置团队挑战是需要考虑的事情
  - 计划具有挑战性的任务
- 6、建立一种学习型文化
  - 强化需要的的学习行为的实例，加强成员对自我的责任感
  - 管理者必须要考虑的因素
  - 创建学习型文化
- 7、创造心理安全
  - 营造心理安全的好处
  - 创建心理安全的策略与要点
  - 创造心理安全的三种方法
- 8、单元小结

教学法：随堂案例；小组讨论；个人反思；角色扮演

工具：团队与组织工作关系图；团队工作聚焦表；学徒关系图；团队挑战计划

## 修炼 2：“协作关系”你如何建设和应用？

- 1、协作关系导入与单元学习目标
  - 为什么建立协作如此重要
  - 单元学习目标
- 2、步步为营的探索协作关系
  - 什么是协作关系，意味着什么
  - 积极的相互依赖对团队意味着什么
  - 如何建立团队积极相互依赖的心态
  - 协作需需 6 项能力评估
- 3、攻克协作会失败的障碍
  - 你的团队是如何协作的
  - 构建一个协作性的文化
  - 你是一个好的辅导者吗
  - 提供有效的指导与支持
- 4、单元小结

教学法：观影分析；小组讨论；角色扮演；情境模拟；团队共创；个人反思

工具：协作能力评估；团队协作梳理；协作关系图；辅导原则盘点

## DAY-2

### 修炼 3：“沟通”是有效的还是高效的？或是失效的？

- 1、课程回顾与单元学习目标
  - 利用思维导图回顾前日课程
  - 本单元的 3 个学习目标
- 2、沟通双方确保沟通有效的 7 个要素
  - 理解 7 个要素的必要性
  - 用自己的实例反思 7 要素的准备度
- 3、有效沟通的本质和两个方面  
有效沟通的本质  
有效沟通的两方面的目的与价值
- 4、满足有效沟通第一方面：4 个维生素
  - 4 个维生素的概念、使用情况和关键点
  - 案例辨识 4 个维生素
  - 练习使用 4 个维生素
- 5、促有效沟通第二方面的基本步骤
  - 解释 5 个步骤及要点
  - 通过练习验证常见错误
  - 规划有效沟通 5 步要点
- 6、综合演练
  - 将 2 个方面利用工具完善规划
  - 现场演练并点评
  - 学员实例分组演练与点评
- 7、强化反馈技巧
  - 反馈的价值

- 有效反馈的工具
- 有效反馈的练习

## 8、单元小结

*教学法：案例辨识；角色扮演；实景模拟*

*工具：沟通维他命提示卡；沟通计划表；反馈提示表*

### **修炼4：“激发敬业”的误区和瓶颈是什么？如何实时激励他人？**

#### 1、单元学习目标与导入

- 本单元3个学习目标
- 自驱敬业的3个要素

#### 3、展示价值和尊重

- 界定下属工作的意义
- 用提问代替告知让下属探索到工作的意义
- 将工作的意义和其职业生涯联系

#### 4、筑建自主权

- 自我工作和下属工作自主性反思
- 建立提升下属自主工作的机制

#### 5、现场模拟演练开展激发下属敬业度的会谈

#### 6、单元小结

*教学法：班组研讨；自我反思；实景演练*

*工具：工作自主性分析表；激励会谈准备表；沟通计划表*

### **修炼5：“倾听与评估”是否准确有效？如何攻克错误习惯？**

#### 1、课程回顾与单元学习目标

- 前面4个单元的回顾
- 本单元3个学习目标

#### 2、倾听能力评估与偏见

- 根据自我评估，找到良好表现和障碍
- 倾听过程常产生的偏见与成因

#### 3、保持客观的倾听

- 练习倾听的基本功，保持客观消除偏见
- 更深层次的倾听真声音
- 倾听时产生的4种声音及影响
- 将高质量倾听带入实际工作

*教学法：自我评估；案例练习；个人反思*

*工具：倾听评估表；倾听4种声音；倾听改善提示表*

### **修炼6：“登顶”课程后的实际应用**

#### 1、课程整体回顾

#### 2、课后实践倡导

#### 3、界定你的管理挑战

#### 4、实践行动计划

*活动：蜂巢；个人反思*

*工具：挑战与机会全景图*

