

管理者综合能力提升

-----从有位到有为

主讲人：刘进

课程背景

随着公司的不断发展，管理岗位角色认知的重要性越来越突出。目前公司的中基层管理者，大多数是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但是在升上管理岗位后，管理者的角色认知不足，不能适应角色的转换，缺乏管理经验，缺少打造团队的能力、沟通思维、员工激励和执行力，导致无法胜任更高的管理岗位。

课程目标

能够阐述管理者四大定位；
根据课程内容，当堂完成激励设计表；
能够运用 4A 工具当堂完成模拟练习；
能够运用课堂知识当堂完成标准版的周计划；
能够阐述管理者的五大关键职能
沟通的工具方法
激励员工 26 种方法
打造执行的 5R 工具

课程大纲

课程内容：

第一讲：四大角色定位 上下同欲

1. 聚焦：做放大镜不做大气层
方法：重点法——如何抓住工作重点
步骤：拿分——拿方案；分措施
2. 监督检查者：做司机不做乘客
方向：明确团队发展方向
负责：对全下属负责
3. 团队打造者：做教官不做保姆
方法：培养下属的三给一不给
4. 团队激励者：做啦啦队不做发布会
工具：激励设计表

第二讲：打造卓越团队

什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导
b 清晰明确的目标
c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

1. 互动讨论三者的区别
2. 提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合
3. 领导者的水平是团队的天花板

三、视频案例：士兵突击

1. 思考：这个组织是不是团队？
2. 如果你是班长你该怎么做才称职？
3. 反思工作中的不足与改善措施

四、高中基层定位特点与组织要求

五、中层角色认知案例：申请资金的尴尬

第三讲：团队协作与沟通

一、关于沟通的概念

1. 沟通：沟是动作，通是结果
2. 沟通的三大要素：表达 倾听 反馈
3. 沟通的冰山模型
4. 沟通的同理心修炼：价值 40 万的测试题

二、沟通障碍分析

1. 角度不同，结果不同
2. 目标不同，矛盾产生
3. 重视内容，忽略肢体

三、跨部门沟通的尊重欣赏

1. 柔性沟通术：掩藏情绪解决问题
2. 柔性沟通的 4 步骤：观察、感受、需要、请求
3. 太极沟通 5 步骤：确认、同理心、赞美、引导、共识
4. 沟通三板斧

四、向上沟通技巧总结

1. 接受工作问职责
2. 请示工作说方案
3. 提出观点先认可
4. 汇报工作讲结果
5. 总结工作优流程

五、向下沟通的 5R 模式

讲清结果

讲清责任

讲好检查

讲好奖惩

讲好传承

第四讲：员工激励

一、激励的方法

1. 以身作则
2. 目标激励
3. 情感激励
4. 文化激励
5. 竞争激励
7. 机制激励
8. 成长激励

视频案例：康熙王朝片段

案例：李云龙如何激励

工具：激励设计表

二、激励的注意事项

1. 虚实结合
2. 正负结合
3. 松严结合
4. 难易结合
5. 人事结合

案例：小张的激励你如何做？

三、激励的失效情况

人的工作极限

激励标的欠佳

激励方式单一

案例：唐僧如何激励下属

第五讲：打造执行力

一、执行的三大系统

1. 制度执行力 A. 四个核心 B. 弹性制度 C. 模糊制度 D. 繁琐制度 E. 朝夕制度

案例辩论：制度与人情

2. 环境执行力

打造环境执行力的步骤：

A. 布置执行环境(打造执行力的文化环境) B. 什么是企业文化？

视频案例：打造执行的环境

3. 沟通执行力 A. 沟通之道

B. 如何提升沟通执行力？情景演练：销售遇到阻碍

执行力工具

二、执行力超级武器

1、4R 业务流程管理体系

2、YCYA 承诺管理系统

3、5R 执行模式

课程回顾 课程结束