

## 《管理综合技能提升》

**主讲老师:** 陈立冬 中基层管理综合能力提升、TTT、职业化素养、执行教练、管理沟通、团队建设

**课程受众:** 中基层管理人员、储备干部、团队负责人，班组长

**课程时间:** 2-3天/ (每天6小时)

**授课方式:** 案例体验+实战方法+录像观赏+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评

**授课特色:** 课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

**课程背景:**

- 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？
- 为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？
- 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- 为什么管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 为什么管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
- 为什么管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是组织的中坚力量，是组织目标的具体执行者，在组织中起着承上启下的作用，尤其是当组织规模逐渐扩大或停滞不前时，都需要快速提升管理人员的管理能力，让他们成为组织的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给组织带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，管理团队的水平低下已经成为很多组织发展的瓶颈，导致组织虽有很好的战略，却很难实现。

本课程主要从以下四个方面入手来提升管理者的综合能力。**第一，对管理者定位**，知道优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；**第二，培养辅导下属**，在管理中应该具备的教练式引导技能；**第三，掌握目标管理技能**，学会如何将目标变成结果；**第四，管理就是沟通在沟通**，如何在管理中基于人性的沟通。

**课程收获:**

- 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
- 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡

- 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
- 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
- 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
- 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
- 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

### 课程大纲：

#### 导言 解读管理---让学员对管理有全面的认知，并树立学习和提升的动力

1. 讨论：什么是管理？
2. 管理的三个维度：自我管理、团队管理、工作管理
3. 案例分享：忙碌且不讨好的行政总监
4. 管理者综合能力提升应掌握的管理模块
5. 管理者成长中缺点与盲点
6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

#### 第一部分 优秀管理者应有的角色---帮助学员实现在组织中正确的角色定位

1. 管理者应该有的使命感、目标感、责任感
2. 管理者的一个重要角色---经营者替身
3. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
  - 1) 角色意识的转变
  - 2) 行为习惯的转变
  - 3) 工作焦点的转变
  - 4) 能力结构的转变
  - 5) 职责范围的转变
4. 案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色
5. 五级领导人的特征

#### 第二部分 成为教练式领导---如何培养和激励下属

##### 一、教练技术---洞察员工心智模式，发现盲点，激发潜能，实现目标

1. 体育教练进入企业界---教练技术的形成
2. 教练技术是由内而外的思考
3. 教练技术 4 大特征
4. 情景对话：现场模拟对话，看教练型领导和一般领导的关键区别
5. 教练 3 大原则
6. 教练对组织的价值

## 二、教练技术---深度倾听敞开心扉

1. 深度倾听定义
2. 倾听的3个层次
3. 深度倾听的3个要素
4. 现场演练：深度倾听的情境应用

## 三、教练技术---有力提问启发思考

1. 多问开放少封闭
2. 多未来少过去
3. 多如何少为什么
4. 提问开窗理论
5. 现场演练：有力发问情境应用

## 四、教练技术---有效反馈正面行动

1. 评判与观察的区别
2. 如何做出正面向极性反馈
3. 如何给予正向发展性反馈
4. NLP人性的正向激励
5. 现场演练：有效反馈情境应用

## 五、教练技术---4个步骤对话流程

1. 如何变理想目标为绩效目标
2. 如何探究实现目标的方法
3. 如何强化实现目标的意愿
4. 辅导流程的实践演练
5. 案例分析：运用教练技术如何解决自身常见问题

## 第三部分 当则不让拿成果---从目标到结果的管理

### 一、目标制定

1. 目的、目标
2. 案例分析：有无目标的区别
3. 什么是目标管理呢？
4. 制定目标的六大好处
5. 制定定性定量的目标 SMART 原则

6. 现场测试：你制定的目标是真正意义的目标吗？

7. 基于 SMART 目标量化的方法及技巧

## 二、目标分解

案例讨论：如何从目标到可行的计划

1. 目标分解的三原则
2. 目标的结构化分解方法
3. 衡量计划分解到位的 5W2H 标准
4. 现场练习：如何制定一个详细计划
5. 应用思维导图工具或大白纸

## 三、时间管理

1. 时间的特性
2. 管理时间的价值和意义
3. 帕累托原理（二八法则）
4. 时间管理的 4 象限法则
5. 时间管理的 8020
6. 价值 2 万美金的时间管理建议
7. 案例讨论：目标跟踪行为配置表

## 四、有效执行

1. 案例讨论：同一件事情为何差异如此之大？
2. 执行过程中的：差不多 & 差很多
3. 任务、结果、成果
4. 避免（完成差事、例行公事、应付了事）
5. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
6. 执行过程中正面积极与负责任的心态
7. 当责的技巧首问责任制+闭环管理
8. 目标管理的不断提升工具：PDCA 管理循环

## 第四部分 基于成果的沟通---在工作中能够高效，别人更舒服的方式沟通

### 一、管理沟通---定义沟通

1. 沟通在企业中的重要意义
2. 如何理解沟通的定义
3. 讨论：沟通是技术还是艺术？

4. 技术——沟通的六个步骤
5. 艺术——沟通中的人性五层次
6. 沟通六种渠道及工作中选择沟通渠道的原则
7. 影响沟通的三个因素

## 二、管理沟通---四大心态

1. 沟通应具备的心态之一---聚焦目标、不忘初心  
案例分析：沟通时的目标是解决问题？不要适得其反
2. 沟通应具备的心态之二---正面积极、换位思考  
案例分析：站在其他人度来想同样一件事，你又会怎样？
3. 沟通应具备的心态之三---尊重、理解、接纳、包容  
案例分析：面对艰巨的任务时，如何让其他人员积极配合？
4. 沟通应具备的心态之四---信任欣赏、开放共赢  
游戏互动：沟通中从共赢角度出发，效果如何？

## 三、管理沟通---七点人性

1. 人都希望被肯定和赞同
2. 人都希望被认为出发点是好的
3. 人都希望对方和自己同频道
4. 共同点越多，感觉关系越近
5. 要想处理好事情，先处理好心情
6. 情感账户：人和人之间存在情感账户
7. 人类采取行动的两大动力：追求快乐和逃避痛苦

## 四、管理沟通---六个步骤

1. 沟通前先做准备 案例练习：跨部门沟通前准备的5W2H法
2. 创造良好氛围 案例练习：创造氛围的时间线法
3. 倾听与复述的三层次 案例练习：你能否听懂对方话语背后的真正意图  
教练技术的发问方法 案例练习：开放式发问、封闭式发问
4. 有效表达I-message 案例练习：同样一句话，换下说法，如此不同  
有效表达的结论与内容 案例练习：如何能清晰地表达本观点？  
调焦到你想要的东西上 案例练习：其他部门配合度差，如何沟通改善？
5. 五步抗拒消除法 案例练习：如何让拒绝配合的人变得同意你？
6. 达成共识及行动安排 案例练习：沟通后的再确认及行动计划
7. 案例练习：十个主题跨部门沟通练习总结，让学员掌握沟通方法

## 第五部分 商务礼仪

### 一、 商务礼仪概论--- 成功卓越的关键！

- 1、商务礼仪的内涵
- 2、商务礼仪在职场中的重要性

### 二、商务形象礼仪 --- 让您的形象价值百万！

1、仪容礼仪

2、仪表礼仪

3、配饰礼仪

4、仪态礼仪

三、接待/拜访礼仪 --- 您事业发展的助推器！

1、通讯礼仪

2、会面礼仪 6 步曲

3、座次礼仪

4、商务接待