

销售管理者基础管理能力—自我管理

【课程收获】：

对新上任的企业销售管理者首要解决的问题是“转身”。“转身”的顺利实现需要：“提升能力、观念的转变和时间管理”；课程来自华为对初级销售管理者的期望包含：“世界卓越企业对管理者的七项期望”；以结构化的方法设置销售目标；当计划实现新的业务目标时，应用个人管理模型 (Individual Management Model)；在与下属的沟通中，综合运用专注式倾听，反思式倾听和开放式问题的教练技巧；并就员工的绩效进行纠正式/调整式反馈时，运用教练积极反馈模式；当需要授权给他人时，很好地应用授权计划的方法；每天运用教练式辅导的 GROW 模型，提升技巧同时能够运用 4 种新的发展团队成员的方法。

【通过学习：确保管理者理解他们的工作如何对企业的战略、市场成功以及所在组织目标的达成产生贡献；以身作则，设定清晰的绩效标准，以尊敬的方式提供坦率的建设性反馈，并积极管理低贡献者；识别员工层面以及团队层面的杰出贡献者；确保积极的绩效气氛，鼓励员工表达不同观点；倾听员工，解决他们的问题并帮助员工在企业的矩阵环境中成功；在所有员工中培育团队精神与包容性—跨地点，文化以及区域—并推动企业价值观；充分合理授权，鼓励员工尝试用更好的方法持续改进，并支持应当付诸实施的想法】。

【学员对象】：

企业有经验的高、中层各级销售管理者、新晋升高、中层各级销售管理者、HR 总监、行政总监；

【课时设计】：2 天

【需求情况】：

课程设计来自 IBM 蓝色经理人培养项目，该项目自 2010 年以来，因其创新的学习模式、实用的学习效果已经在全球获得了超过 25 个专业奖项。项目的最终目标就是：建设一支充分体现企业文化和价值观，并始终展现一致的高水准的管理绩效的职业经理人团队。企业的业务正经历着飞速发展，同时企业的很多管理者都是“跑步上岗”，而他们在新的岗位上缺乏使能支持人员管理和绩效管理已经成为企业组织能力的弱项。为保持在市场上的领先地位，真正实现企业今后在全球范围内的成功，激发员工动力和能力，保持企业高绩效成为一个关键的成功要素。不同层次的领导能力的提升需要聚焦不同的关注点，课程定位于面向所有领导者的通用基础管理能力发展，涵盖了卓越的经理人所必须的实践，理论和行为并为经理人界定清晰的实践，理论和行为，以实现其在人员管理和团队管理中的高绩。

【课程特色】：

课程知识结构是建立在第三代 NLP（神经语法程序学）神经逻辑层次模型之上的，其基本思想是：企业存在一种学习和变革的等级系统，每个层次超越下面的层次，但又包含着其下面层次的活动和

关系。我们称之为—NLP理解层次。其包含了环境、行为、能力、信念、价值观、身份和对我们身处的更大系统或“场域”的认知。系统中每个层面都有不同的结构和功能，因此，企业需要不同的支持类型，以在各个层面上引发管理变革。例如，管理者通过学习可以指导下属认识企业新环境；教练员改善特定的行动能力；教授员工发展新的认知能力；引导员工在信念和价值观有所突破，看到限制性信念；支持员工在身份层次上的成长，创造一种归属感；唤醒人们在更大的系统或“场域”中觉察和创新。

尝试运用学习的新技能与新概念发现自己在领导力方面知识和技能上的差距，为自我的学习与发展担当主要角色，在体验式课堂学习中需要全心投入并充满激情，并遵守教学计划安排，与学习伙伴及讲师充分交流，分享管理心得、经验、知识以及观点，学习制订并执行个人行动学习计划，持续学习与发展。体验式学习优势在于实践以前所学的知识与技能，与学习伙伴及讲师分享探讨管理心得、经验、知识以及观点，从不同角度学习与探讨工作中的管理困境，练习管理和教练式辅导的技能，探讨协作式问题解决与情境领导带来的益处，识别在工作中如何运用所学的知识，制定提升计划，将管理技能应用于工作中。

【培训方式】：理论讲授、自我反思、案例讨论、角色扮演、课堂练习、演示；

【主要内容】：

一、学习目标与期望（第一天）

1. 学习目标与期望：

- 1) 分组讨论并在白板纸上列出
- 2) 审视正式的目标与期望
- 3) 心态讨论

2. 课堂内容概述：

- 1) 回顾日程
- 2) 说明课堂学习的风格
- 3) 学员手册

3. 行为准则：

- 1) 制定课堂学习行为准则

二、管理者的角色（第一天）

1. 管理者角色：

- 1) Picture this 卡片与讨论
- 2) “4个问题”分桌讨论与审视
- 3) 讨论压力管理
- 4) 氛围—领导、管理、实施，

2. 企业对管理者的七项期望：
 - 1) 回顾企业对管理者 7 项期望
 - 2) 完成“对你意味着什么？”的活动

三、目标设定—澄清与优先级（第一天）

1. 目标设定：
 - 1) 引导活动
 - 2) 分享已有的经验
 - 3) 为什么需要设定目标？讨论
 - 4) 回顾并讲解目标类型
 - 5) 目标设定流程
 - 6) 目标结构与 SMART 原则
 - 7) 目标练习与案例讨论
2. 个人管理模型（IMM）：
 - 1) IMM 讲解与工作表

四、倾听（第一天）

1. 倾听：
 - 1) 动物园位置说明倾听练习
 - 2) 有效倾听的障碍因素—识别个性化的妨碍因素
 - 3) 善于倾听者的七种习惯
2. 运用开放式问题与封闭式问题
 - 1) 介绍
 - 2) 灯塔练习
 - 3) 注意事项
 - 4) 两人一组练习
3. 倾听与回应—专注式倾听
 - 1) 专注式倾听活动
 - 2) 专注式倾听技巧
 - 3) 用自己的话重复
 - 4) 反思式倾听
4. 第一天课程回顾活动
 - 画图说明知识点活动
 - 个人反思与相互审视

□ 结束

五、积极对话—TOAD模型（第一天）

1. TOAD模型介绍
2. TOAD模型活动

六、给予和接受反馈—介绍（第一天）

1. 讨论—为什么反馈很重要？
2. 小组讨论—分享有关收到“不当”反馈的个人经历
3. 反馈的种类
4. 积极反馈的等级
5. BIC模型
6. 避免使用的语言与词语—互动举例
7. 纠正式/调整式反馈
8. 介绍反馈模型

七、给予反馈—准备活动（第一天）

1. 角色扮演—准备活动
2. 使用例子进行小组练习
3. “鱼缸”活动—角色扮演
4. 角色扮演活动

八、谈判实战演练（第二天）

1. 角色扮演—准备活动
2. 使用例子进行小组练习
3. “鱼缸”活动—角色扮演
4. 角色扮演活动

九、给予反馈—角色扮演点评（第二天）

1. 点评讨论

十、经理人反馈计划—个人报告（第二天）

1. 经理人反馈计划介绍
2. 个人报告解读
3. “白纸墙”活动
4. 四个跨文化问题
5. 图画活动
6. 总结反思

十一、授权 (第二天)

1. 小组讨论—授权的障碍
2. 讨论“权利”与“控制”
3. 工作中某一天的授权练习
4. 填写活动授权工作表

十二、教练式辅导简介 (第二天)

1. 演示与示例
2. 教练式辅导小测验
3. 回顾教练式辅导的 GROW 模型

十三、教练式辅导与练习 (第二天)

1. “鱼缸”会议
2. 三人教练式辅导练习
3. 教练式辅导回顾讨论
4. 再次回顾企业对管理者的七项期望
5. 行为练习记录表
6. 管理者人员管理模块结束。

【授课语言】：中文

【授课方法】：面授

【课前要求】：无：