

# 《卓有成效的管理者》

——场景化管理能力提升课程

## ◆ 课程介绍

每一个管理者都应成卓有成效的管理者，这是个人成长的需要更是组织对每个管理者的期待。管理者角色是充满挑战的，市场环境的复杂多变，员工队伍的时代特征，都在倒逼管理者的成长。而管理者对下、对上、横向，处于组织的关键节点上。如何成为卓有成效的管理者，上承组织使命，下启团队活力，横向紧密协同，需要管理者在职业生涯中持续修炼。

课程采取情景案例法，抽取在管理情境中具有典型意义的十八个管理案例，覆盖了向下管理、向上管理和横向管理三个维度，提供了 DISC 行为管理、情景管理、教练式管理等多种管理方法论、管理思维、管理工具，并通过多角度的测评，使管理者了解自己的管理风格，拓宽管理空间，从而令每一位管理者更加卓有成效。

## ◆ 课程设计

课程将在管理情境中具有典型意义的十八个管理案例，带入高尔夫球场的虚拟情境，形成十八个洞的赛局，采取「关键案例法」（Critical Incident Process Method）的教学原理。全程以管理案例+互动+理论+讲解形成‘沉浸式’课程体验。

**小组决策：**将每一洞均设为一个工作情境个案，并提供四个解决方案，类似四种不同的球杆，作为决策的选择判断依据；

**分组竞赛：**采取分组竞赛方式，透过小组讨论决定有对策，以成绩愈好为目标；

**工具方法：**在每一个情景案例讨论之后，讲师与学员分享相关的管理原理、技巧及方法和工具和行动步骤，供学员在真实工作场景下应用。

## ◆ 课程收益

- ◇ 通过多项测评更加了解自身的管理风格
- ◇ 深入管理情境，把管理理论与实践相结合
- ◇ 实用的管理工具与流程，切实提升管理能力
- ◇ 带团队、追结果，向下管理的方法与技巧
- ◇ 学会向上管理，正确处理上下级关系
- ◇ 掌握横向管理的方法，改善跨部门沟通与合作

## ◆ 课程时长

1 天精华版 (6 课时)

2 天精讲版 (12 课时)

## ◆ 课程大纲

### 第一部分：导入

视频案例导入：《我接手了一个团队》

管理意味着责任

管理用成果证明

管理是相互成就

## 第二部分：向下管理

### 一、你与下属

#### 1、自我管理风格测评

关注人的管理风格

关注事的管理风格

#### 2、员工行为风格分析

支配型员工

影响型员工

谨慎型员工

稳健型员工

### 二、情景案例

#### 1、员工提出的不同意见

方法：处理不同声音的流程

工具：六顶思考帽

#### 2、面对心怀不满的员工

方法：软性管人 刚性管事

工具：亚当斯公平理论

#### 3、有能力而固执的老赵

方法：情景管理

工具：五级授权模型

#### 4、能力不足而没有信心的小苏

方法：PESOS 员工辅导

工具：教练 GROW 模型

#### 5、如何落实公司下达的年度目标

方法：目标下达的一二三法则

工具：SMART 目标管理

#### 6、如何落实不受欢迎的制度

方法：管理角色定位

工具：推行制定五步法

#### 7、工作完不成怎么办？

方法：如何追结果

工具：4R 管控

#### 8、提升团队执行力

方法：执行力的四个不等式

工具：结果的三要素

#### 9、如何面对下属的晋升要求

方法：正确处理 5 步法

工具：人才盘点九宫格

#### 10、小王晋升了却状态不好

管理风格自测解读

## 第三部分：向上管理

### 一、你与领导

- 1、认识领导的五种角色
- 2、了解领导的四种类型
- 3、让领导认可的六大原则
- 4、向上管理测评

### 二、情景案例

- 1、会议中领导征询意见
- 2、如果与领导意见相左该怎么办？

提出不同意见的正确步骤

不同场景下反馈意见的方法

- 3、面对领导对自己工作的质疑

    正确理解领导的批评

    如何面对领导的批评

- 4、如何向领导寻求支持

    申请资源前的准备

    申请资源的四个切入点

## 第四部分：横向管理

### 一、你与其他部门或同事

- 1、横向管理的重要性

2、横向管理的三大底层逻辑

3、横向管理中冲突处理风格测评

## 二、情景案例

1、如何建立一个跨部门工作小组？

2、如何处理跨部门工作组同事工作没有积极性

常见的跨部门沟通误区

沟通中人的五种情感诉求

3、如何面对其它部门的指责

4、如何面对跨部门合作中的不满

推进艰难谈话的方法

营造沟通中的安全空气

改造对话取得结果的话术

## 第五部分：课程总结

1、课程回顾

2、成绩宣布、颁奖