

# 让青春在管理的舞台上激情飞扬

## ——企业管理者管理技能基础课程

### 【课程背景】

有多少优秀的员工经过自身努力跻身管理层却因无法适应从员工到管理角色的变化而持续优秀？管理不简单，但如果能经过充分的准备和学习，经理人可以顺利跨过这个考验阶段，迎接并继续经历更精彩的管理生涯。

【培训对象】中基层管理者

【培训时间】2天

### 【培训目标】

- 认识管理者的角色定位及所承担的管理职责；
- 掌握相关的实战管理技能，提高管理水平，进而有效提升公司的管理效益；
- 能不断自觉提升自身职业素养，为下属起到表率作用，迎接更高管理任务的挑战。

【培训方式】讲授 + 现场演练 + 小组活动 + 讲师点评 + 案例 + 视频

### 【培训提纲】

#### 模块一、管理与管理者

##### 一、管理者的角色认知与管理职责

1. 管理是什么
  - 案例研讨
2. 作为下属的职业经理
  - 职务代理人
  - 四项职业准则
  - 常见的角色错位
3. 作为上司的职业经理
  - 经理人角色的七大变化
  - 职业经理的五大角色
4. 角色转变常遇到的挑战
  - 是领头羊，更是指挥家
  - 工作重点分配
  - 三大能力分配

- 管人与做事
- 管理者的十二项修炼
- 5. 经理人作为管理者的职责
  - 规范流程的优化
  - 工作任务的管理
  - 下属绩效的改进
  - 人才梯队的建设
  - 团队氛围的建设
  - 决策信息的提供

## 模块二、管理者的基本管理技巧

### 二、时间管理

#### 案例：疲惫的王经理

1. 时间管理的陷阱
2. 如何跨越时间陷阱
3. 时间管理的发展
  - 便条与备忘录
  - 行事历与日程表
  - 优先顺序
  - 独立意志
4. 时间管理矩阵图
  - 四象限理论
  - 讨论：我们日常的工作分属于哪个象限？
  - 时间分配偏重的结果
  - 4D 原则

### 三、有效沟通

1. 解读沟通模型
2. 沟通中的障碍
  - 沟通对象错位
  - 沟通场合错位
  - 内外环境错位
3. 人际风格与沟通

- 测试：人际风格测试
- 与不同风格下属沟通时的沟通要点

#### 4. 沟通的艺术

- DASS 影响法替代生硬推动
- 同理心沟通
- 视频：同理心沟通的应用

### 四、目标与计划

#### 1. 目标管理

- 目标管理的特征
- 目标管理的好处
- 目标管理的苦恼

#### 2. 目标的设定

- 常见的问题
- SMART 原则
- 设定目标的步骤

#### 3. 目标对话

- 常见的问题
- 来自下属的阻力
- 目标对话

#### 4. 从目标到计划

- 计划的好处
- 制定计划的要点
- 常见误区

### 五、员工培训与辅导

#### 1. 训练才能有素

#### 2. 探讨：培训需求如何产生？

- 从冰山模型说起
- 业务模型——培训需求的依据

#### 3. 隐性知识推广的方法

#### 4. 课程内化的步骤和要求

#### 5. 讨论：你喜欢哪种管理风格

6. 员工四个阶段发展特征
  - 第一阶段：高意愿，低能力
  - 第二阶段：低意愿，较高能力
  - 第三阶段：变动意愿，更高能力
  - 第四阶段：高意愿，高能力
7. 阶段需求及对应领导模式
  - 第一阶段：指令型
  - 第二阶段：教练型
  - 第三阶段：支持型
  - 第四阶段：授权型
8. 发展阶段及领导模式分析
9. 测试：领导者自我行为分析

## 六、绩效与激励

1. 激励的误区
  - 管理者认为下属最需要的行为
  - 下属实际上最需要的管理行为
2. 激励的资源
3. 管理情境案例
4. 激励的四个原则和五个策略
5. 激励的九个了解和九个“有数”
6. 激励地图：头脑风暴
7. 指责与指正的区别
  - 批评的原则

## 模块三、管理者的素质与职业发展

## 七、经理人的职业素养

1. 责任心修炼
  - 企业与责任

案例分析

  - 责任感的定义
  - 责任心修炼

案例研讨

□ 个人与责任

## 2. 上进心修炼

□ 上进心 = 成就欲望

案例分析

□ 上进心 = 乐观积极

寓言：一棵苹果树的故事

□ 乐观积极心态的修炼

案例讨论

□ 上进心 = 主动性

案例研讨

分享：个人成长经历

□ 主动性修炼

案例分析

## 3. 事业心修炼

□ 何谓事业心？

案例分析

□ 我们究竟是在为谁打工？

□ 事业心修炼

案例：一位 CEO 的责任与使命

## 4. 结果思维

□ 结果三要素

□ 结果思维训练

案例联系

## 5. 大局观

□ 组织中的冲突

□ 结果提前，自我退后

# 八、经理人的职业发展

## 1. 多种职业发展通道

## 2. 职业生涯发展分类

□ 内职业生涯

□ 外职业生涯

### 3. 管理者的成长阶梯

#### 华为案例讨论

结语：管理是一段泥泞、没有退路，但能体验无限旖旎风景的心动旅途，你，准备好了吗？