

《新任高管的三项管理技能修炼》

学员对象：

各行业职业经理人、中高层管理者、后备管理团队、骨干员工

课程特色：

课程背景：经过对数十家著名企业中高层人员的访谈与沟通，发现缺乏优秀的思维能力是一个职业人士普遍的问题，甚至不少高管的思维方式大部分仍固化在中层乃至基层水平。它体现在几个方面：以个性化思考替代职业思考、缺乏工作问题的分析工具和模式、工作处理的效率缺乏比较一致的保障水平……因此导致其职业工作中的分析、呈现、决策等会出现极大的效率差异。归根到底是缺乏系统的系统结构化思维的训练，思维能力没有得到充分发挥。

课程导入

内容 1. 破冰游戏

内容 2. 新任高管面临的挑战

分享：新任高管必须要扫清的几颗地雷

思考与分享：新任高管面临的种种挑战

3. 从中层到高层，距离有多远？

分享：作为中层与作为高层的区别

分享：从“演戏”到“看戏”，角色的变化

第一项 高层管理必须具备系统结构化的思维能力

1. 系统结构化思维与职业化水平

分享：三种有效的思维模式

2. 打造系统结构化思维的三大原则

分享：高管思维与小鸟的视线

2.1 MECE 原则

2.2 80/20 原则(Pareto 原则)

2.3 可视化原则（用图表做管理）

分享：二维图表呈现问题

3. 锻造系统结构化思维的三项修炼

3.1 第一项修炼：系统思考

——结构与发散思维结合的思维导图

——思维导图带来的作用

——搭建优秀思维导图的基础：建立金字塔式的思维结构

——如何建立一个强大的金字塔逻辑结构

演练：将混乱信息整理成金字塔

练习：利用思维导图进行思考

3.2 第二项修炼：OGSM，从目标到策略制定的系统方法

——系统工作模型的作用与设立

——模拟企业 OGSM 练习

3.3 第三项修炼：系统化角度理解企业战略，有效转化为管理要点

3.3.1 企业远景、使命、价值观与战略目标的设定

分享：不愿意增加销售额的机电设备供应商

分享：数家著名企业的使命与愿景

3.3.2 系统设定企业战略目标的常用工具

——综合考虑的平衡记分卡 BSC

——寻求突破目标 Benchmarking

——总结与归纳的 KSF

3.3.3 高管人员对各种资源的整合与协调能力

—— 高管必须关注干系人管理

—— 高管必须有效协调、整合资源

演练：目标与资源的矛盾

第二项 高层管理“管事”的能力——必须掌握科学的分析与决策能力

1. 影响科学决策的首要因素就是“心理定势”

——心理定势的积极或消极的作用

——直觉对管理决策的作用

2. 理解决策

2.1 理解决策

2.2 决策的特点

2.3 决策目标的确定

3. 有效进行决策的基本步骤

3.1 高管有效决策的基础——形势判别技能

3.1.1 按需决策的问题以时间序列分类

——针对不同类型问题的解决思路

3.1.2 寻找企业关注点——内外部分析工具：IFE & EFE 与竞争态势矩阵

3.1.3 对所需决策问题进行优先级设定

3.2 设定决策标准

分享：决策标准表

3.3 在多个决策方向中进行选择

——决策标准评分表与层次分析设定权重

——决策树法

练习：应该采用哪个建设方案？

3.4 决策风险列举与权衡表

4. 常用的决策方法

5. 面对不确定型问题/风险的决策方法

案例：非确定性决策方法

分享：影响工作决策的因素

演练：你的决策是否正确？

第三项 高层管理“管人”的能力——有效管理中层与团队

高层管理者除了对工作事件的管理之外，往往更为重要的是“管人”和“管氛围”。

1. 管理“管理者”与管理“员工”的区别

互动思考：新任高管对下属的影响

2. 从管理者走向领导者

分享：走向更高的管理岗位

分享：C字头管理者的职业路径与胜任能力

3. 新任管理者要渡过下属的“观察期”

——新任高管管理中层几个技巧

4. 对下属的基本认识与分析是做好领导的基础

4.1 新任高管下达目标必须要了解人性

——目标与人本性的结合是发展的动力（X理论与Y理论）

——工作中四种典型性格分类及对应沟通方式

分享：不值得定理

4.2 新任高管必备与下属沟通技巧

4.3 理解部门管理者之间的冲突

4.4 高层管理必须要营造良好的管理氛围

5. 优秀高管特别擅长使用“激励”和“约束”武器

——掌握必须的激励技巧是高层管理的重要手段。

5.1 从需求角度看员工行为的激励

5.2 员工需求不满时的征兆

5.3 管理者常用的三种激励法

分享：他是这样爬上去的

5.4 以标准化制度对中层有效约束

6. 对中层人员的培育和提拔是高层领导力提升的不二法宝

6.1 培训提升中层人员的常用方法

6.2 将高层目标转化为下属目标：W&DP循环

7. “空降兵”人员管理专题

7.1 “空降兵”管理者是如何失败的？

7.2 “空降兵”管理者规避失败的几大原则

7.3 如何帮助“空降兵”管理者成功？

培训结束 & 问题与讨论

授
课
时
间
：

2天（12小时）

每
班
人
数
：

35-40人

授

汉语

课
语
言
：

胡浩先生

系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师

中国电气服务网创始人

授
课
顾
问
：

新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”

清华大学领导力中心特邀管理教授

上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授

山东大学经济学院资深授课教授

华南理工大学管理学院校外导师

澳大利亚领导力中心 (LPA) 特聘资深讲师、高级管理顾问