

从精兵到强将——核心管理技能提升

课程背景：

管理层是企业发展的核心中坚力量，直接决定了企业绩效创造乃至企业的长远发展。现实中，很多管理者并没有经过专业的管理培训，直接由业务骨干提拔到管理岗位上来，他们通常依靠零散的经验和感觉，并没有真正的实战管理技能，从而难以真正发挥管理者的作用，不能带领下属落实公司战略，持续工作改善，创造工作绩效，推动企业不断发展。

本课程是专门针对管理者管理技能提升所设计的课程，每项内容都是针对最精华的管理实战来设计，省去很多不必要的理论。本课程给出一个企业经理人管理工作的全景图，帮助管理者由内而外提高自己的管理技能，将管理层打造成合格的管理者，为企业培养综合素质能力强的中层管理团队。

课程收益：

- ▲ 明晰管理者角色定位与职责，建立管理者应有的态度和意识，在工作中发挥管理者应有的职能。
- ▲ 通过目标与计划推动，高效实施工作管理，创造高绩效。
- ▲ 运用理性思维的工具与流程，进行问题分析与解决，处理管理工作中的各类问题。
- ▲ 运用情境领导的艺术与沟通技巧，引领不同类型的员工高效推进工作。
- ▲ 通过有效的授权，使管理者从繁杂的事务中解放出来，把精力放在最有价值的工作上面。
- ▲ 运用激励的技巧，激发员工潜力与积极性，通过对部属培育与工作指导，使部属在完成工作绩效的同时，不断获得进步与成长，建成一支高绩效团队。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理者、后备经理、骨干精英

课程方式：互动讲授、个案分析、小组研讨与分享、实战案例点评

课程大纲

第一讲：管理者的角色认知

一、管理的意义

1. 管理的历程与发展沿革
2. 管理者的核心使命

二、管理者的角色分析

案例：新晋主管的烦恼

1. 管理角色为何难以转变
2. 管理者与业务骨干的区别
3. 管理者三阶层互动
- 4. 管理者如何做好上司的下属**
 - 1) 成就上司的三大原则
 - 2) 与上司相处的八大习惯
- 5. 管理者如何做一个优秀的上司**
 - 1) 做一个人人期待的好上司
 - 2) 如何处理管理中的两难现象
6. 管理者常见的角色错位
7. 杰出管理者的六大工作要项
8. 管理者必备的八大素质

9. 管理者应有的九大角色认知

个案研讨：陈经理的工作安排有何问题

第二讲：目标与计划管理

一、目标管理的认知

1. 目标与企业管理运作系统
2. 目标管理的核心
3. 目标管理的程序

二、目标的 SMART 原则

1. SMART 释义
2. 目标量化的 4321 法则

三、目标制定的方法

1. 价值树
2. 鱼骨图
3. 平衡记分卡

四、如何对目标进行分解

1. 公司各级目标体系构成
2. 目标分解的方法
 - 1) 目标分解矩阵
 - 2) 三种目标分解的方式
3. 各岗位目标确定与沟通的步骤

五、计划制定与执行

1. 计划 7 要素：5W2H
2. 计划制定的主要步骤
3. 计划制定的工具与方法
 - 1) OGSM
 - 2) WBS
 - 3) 甘特图
 - 4) 责任分工矩阵

小组研讨与分享：制定一个员工旅游的组织计划

4. 计划执行与跟踪

- 1) 计划检查的五大内容
- 2) 计划跟踪检查的方法
- 3) 主动控制与被动控制
- 4) 如何进行计划纠偏
5. 计划管理循环

第三讲：有效领导与授权

一、管理与领导

1. 管理与领导有何不同
2. 领导者的能力结构

二、情境领导

1. 情境领导解析
2. 领导风格与下属成熟度

三、领导力五层次模型

1. 职位：权力型领导

2. 认同：关系型领导
3. 生产力：绩效型领导
4. 立人：育人型领导
5. 巅峰：领袖型领导

四、卓越领导者的五大行为

五、管理者为什么应该授权

1. 思考你的工作状态
2. 各阶层可授权比例
3. 不愿授权的原因分析

六、工作分类及授权策略分析

1. 哪类工作不能授权
2. 哪类工作可以授权
3. 哪类工作应该授权
4. 哪类工作必须授权

七、有效授权的七个步骤

案例分析：应该授权给谁

八、如何避免反授权

1. 授权中的猴子管理原则

第四讲：团队管理与沟通

一、正确理解团队

1. 团队的解析
2. 团队的三大特征
3. 群体、团体与团队
4. 高效团队的八大特征

二、团队角色分析

1. 团队中的八种角色
2. 团队角色管理

三、团队领导的四个阶段

1. 单向
2. 双向
3. 交流
4. 互动

四、团队与沟通

1. 沟通的五个层次
2. 沟通的总原则
3. 沟通的铁定三定律
4. 高效沟通四大法则
5. 同理心与沟通
6. 如何进行上行、下行与平行的沟通

五、团队与冲突管理

1. 引发冲突的根源
2. 冲突与业绩表现
3. 有效处理冲突的十大步骤

4. 五种处理冲突的策略

- 1) 竞争

- 2) 迁就
- 3) 回避
- 4) 折中
- 5) 双赢

小组研讨：沙漠求生记

第五讲：部属培育与指导

一、主管不愿培养下属的原因分析

二、人才培育的三大支柱

1. OJT
2. OFF-JT
3. SDP

讨论：教育训练影响重要性排序

三、部属培育目标的确定

1. 人才培育的冰山原理
2. 部属培育目标的确定要考虑哪些因素
3. 人才培育目标的定位

四、部属培育的整体流程

1. 如何确定部属培育的需求

- 1) 工作职位分析
- 2) 绩效问题诊断
- 3) 组织发展分析
- 2) 职业生涯伏分析
2. 部属培育计划制定的方式
3. 培训计划执行
4. 培训效果跟踪
5. 与人事政策结合

五、部属指导三大方式

1. 教导示范式
2. 教练启发式
3. 案例教导法

案例分析：徐主管的烦恼

第六讲：高效激励的技巧

一、高效激励模型

二、激励理论及应用

1. 马斯洛五层次需求理论
2. 赫兹伯格双因素理论
3. 公平理论
4. 期望理论

三、三大激励模式

1. 诱因激励
2. 恐惧激励
3. 人性激励

四、管理者非物质激励设计

1. 如何建立管理者激励菜谱

2. 搭建团队激励“四台”

- 1) 团队内部搭“舞台”
- 2) 团队内部搭“讲台”
- 3) 团队内部搭“赛台”
- 4) 团队内部搭“晒台”

五、管理者十大人才素养

课程总结