



《初做管理者---你准备好了吗？》

主讲：王志强

2018 年新版课程



课程目录



第一部分 课程背景

第二部分 课程概述

第三部分 课程大纲

第四部分 讲授流程

第五部分 会场布置

第一部分 课程背景

初为管理者的你，是否遇到过这样的问题？

- 为什么自己忙碌辛苦，员工却没事干？
- 为什么面对上司制定工作计划，可却无从下手？
- 为什么安排工作给下属，手把手的教，最后还要自己做？
- 为什么面对有些年龄大、资历老的下屬，不知该怎么管？
- 为什么认真帮助下屬，可是他们并不买账？
- 为什么用尽办法，团队氛围依然紧张或涣散？

第二部分 课程概述

在现实工作中，新晋升的管理者多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间，金钱和机会的代价。

对于新晋升的管理者，工作重中之重：**自我管理+带团队+拿业绩=合格管理者**

自我管理是基础，本课程将紧紧围绕管理者自我角色认知，沟通与协调，时间管理三方面深入细致的展开研讨。

课程时间：一天；



授课对象：新晋升的管理者、中层管理人员，有培养目标的基层骨干、储备干部；

授课方式：角色扮演、提问互动、分组讨论、精彩点评、理论剖析、小组互动与PK、案例研讨、视频与工具。

课程亮点：

● 从管理者迫切需要出发，本课程侧重在管理者角色认识、时间管理、沟通与协调管理三方面，展开更加细化深入的研讨；

● 从实战运用的角度出发，注重实际管理问题与实例的结合，将知识与工作场景有机结合，注重实际管理问题的解决；

课程收益：

- 1、识别管理者担任新角色的能力、责任及管理的真正含义
- 2、能够掌握从优秀员工向优秀管理者的过渡的方法与工具
- 3、掌握人性特点及有效的沟通方法，提升上下级和跨部门之间的协调沟通能力
- 4、提高时间管理、目标管理能力，从而提高自我与团队整体效率

第三部分 课程大纲

第一篇：开始  进入新岗位

一、 管理基础认知

- (一) 管理的定义
- (二) 管理的实质意义
- (三) 管理的五项原则
- (四) 德鲁克谈“管理者的承诺”

二、 管理岗位认知

- (一) 管理者的胜任力 素质模型
- (二) 管理者的职责和应起的作用
- (三) 案例讨论：第一次当领导你要怎么做？



第二篇：开启 转换新角色

一、角色定位：

(一) 你的位置改变了，你的角色有没有改变？

- 1、员工与管理者的差别
- 2、员工向管理者转变中遇到的三大障碍
- 3、从业务骨干向管理者转变的途径

(二) 管理者的四大角色定位

- 1、战略执行，做放大镜不做大气层；
- 2、角色认知，当司机不当乘客；
- 3、带领团队，当教官不当保姆；
- 4、激励团队，设立更多的比赛项目。

(三) 管理者的五大核心任务

- 1、组织—选择人
- 2、制定目标—要求人
- 3、激励与沟通—激励人
- 4、培养人---(辅导人)
- 5、衡量—评估人

二、角色转变

(一) 作为上司角色的管理者

- 1、认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、执行者
- 2、管理者如何领导下属
- 3、从业务员到管理者
- 4、作为上司的四大角色认识误区
- 5、好上司的十大特征



(二) 作为下属角色的管理者

- 1、认识作为下属的三个角色“秘书”“替身”“帮手”
- 2、管理者作为下属的四项职业准则
- 3、作为下属时常见的四大认识误区

民意代表 自然人 向上错位 领主

(三) 作为同事角色的管理者

- 1、认识作为同事的三个角色“内部客户”“供应商”“队友”
- 2、管理者能跳出本位看问题
- 3、共赢心态与全局观念的树立
- 4、作为同级管理者常见误区

三、角色边界---避免三种文化

- (一) 江湖文化：有人的地方就有江湖，有江湖未必要江湖化；
- (二) 权谋文化：重视仁爱文化而忽视权谋文化；
- (三) 小家文化：大格局的企业发展，需要大格局的管理者。
- (四) 案例讨论：

第三篇：开拓 掌握新技能

一、沟通与协调

(一) 沟通是最重要的管理活动

- 1、沟通是管理者最基本的职业技能
- 2、达成良好沟通应该具备的四大心态
- 3、沟通中常见四大误区

(二) 沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧

1、怎样表达



1\ 选择沟通对象的原则

2\ 如何正确选择沟通渠道

例如：一对一沟通、会议沟通、逐级报告、越级申报、内部沟通、外部沟通

3\ 组织沟通中三种不当的表达方式

2、如何倾听

1\ 善于倾听的好处

2\ 倾听的五个层次：听而不闻，假装听，选择性听，专注听，积极倾听。

3\ 积极倾听的技巧

3、及时反馈

1\ 反馈的原则和技巧

4、案例讨论：沟通中常见现象及障碍点分析

二、不同角色沟通的要点

(一) 与上司沟通的五个要点

1、角色导向—在上司面前，他希望你的角色是他的替身；

2、关注上司对下属的五大需求

3、了解上司的沟通风格，用他的风格去沟通

4、如何向上司汇报工作

5、如何与上司发表异议

案例研讨：

(二) 与下属沟通的五个要点

1、角色导向—在下属面前，他希望你的角色是他的领袖；

2、关注下属对上帝的五大需求



3、沟通目标：让下属理解与认同

4、沟通规则：让下属支持与遵守

5、建立教练式沟通技巧

案例研讨：

(三) 跨部门沟通的难点及要点

1、沟通角色与定位

1\甲方：标准清晰、过程监督、事后感恩

2\乙方：明确标准、过程反馈、遵守承诺

2、沟通万能法则：SMART 原则及三维提问技术

案例研讨：

三、时间管理与目标设定

一、时间管理

(一) 时间管理概述

1、时间管理的定义；

2、为什么时间管理如此重要

3、时间管理的本质---自我规划

1\ 好的计划是目标成功的前提

2\ 建立高效的时间管理机制

(二) 时间管理的技巧

1、学会列清单，分析与管理自己的时间

2、要事第一原则

3、聚焦目标原则：目标：进入 20%；

4、简化流程，学会授权

5、遵循生物钟，重要事情重要时间段完成



- 6、学会拒绝，敢于说“不”
- 7、第二象限工作原则
- 8、化零为整原则---善用零碎时间
- 9、马上行动，拒绝拖延，速度第一，完美第二
- 10、正确运用微信、QQ，短信，微博等现代沟通工具

二、目标设定

- (一) 目标设定过程
- (二) 目标做好的 PDCA 循环
- (三) 目标执行的步骤
- (四) 执行成就梦想

课程复盘与评估

- 1、课程用时：一天（理论讲授 50%、研讨演练 40%、经验分享 5%、答疑 5%）；
- 2、课程总结：课程要点回顾与关键点总结，安排课程评估、答疑。

第四部分 课程讲授流程

日期	时间	课程安排
----	----	------

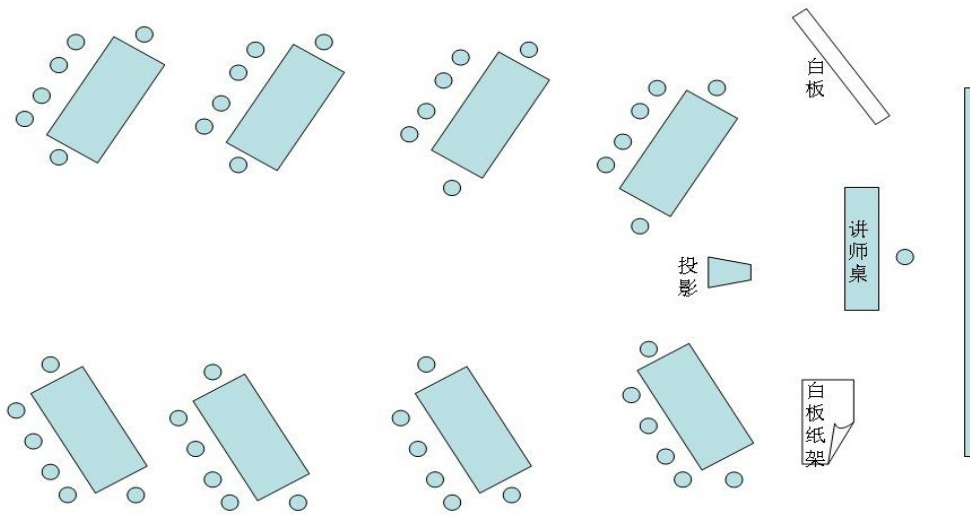


<p>第一天 上午</p>	<p>一、09:00-09:30 二、09:30-12:00</p>	<p>一、 课程导入 二、 开始--- 进入新岗位、 1、管理基础认知 2、管理岗位认知 三、开启---转换新角色 午休</p>
<p>第一天 下午</p>	<p>三、12:00-13:30 四、13:30-16:30</p>	<p>1、角色定位 2、角色转变 3、角色边界 四、开拓---掌握新技能 1、沟通与协调 2、不同角色沟通的要点 3、时间管理与目标设定 五、课程复盘与评估</p>

第五部分 会场布置 (仅供参考)



教室摆台图



谢谢!