

新晋管理者的技能提升

课程背景：

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。基础管理是企业生产经营活动中，为实现经营目标和管理职能，提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等所必不可少的工作。一些新兴的管理理论与实践，如企业信息化、流程管理和知识管理，也都与企业基础管理工作密切相关。

基础管理工作体现和反映企业生产经营活动的客观规律，是一项科学性较强的工作。目前，很多管理者并不是由系统的管理专业而产生的，大部分到了管理者的岗位后发现并不一定适合管理者的一般角色与思维。因此，系统的提高管理者的系统思维有非常重要的价值。

课程收益：

- 帮助基础管理者理清自我角色认知，提升沟通协调能力，协助实现管理职能
- 帮助学员了解管理人员应有的正确观念和心态、角色定位
- 通过系统管理知识，深刻理解“目标、计划、组织、执行、控制”基本管理职能
- 推动管理者掌握必备职业素养和技能，提高管理者的问题解决与分析能力
- 通过培训协助新进管理者从优秀员工到管理者角色转换，帮助管理者强化自我的管理和领导意识

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中基层各级管理人员、储备干部、核心团队成员

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法

课程大纲

第一讲：认知自我——中层管理者的角色认知

一、碎片化时代，不称职的管理者

1. 角色思维落后，不能有效转化
2. 管理思维碎片，不能科学管理
3. 沟通心态陈旧，组织要求差距

案例分析：张总的思维错在哪里？

二、基础管理者的思维转变

1. 管理能力，从基础开始
- 2. 管理者——经营者的化身**
 - 1) 计划
 - 2) 组织
 - 3) 领导
 - 4) 协调
 - 5) 控制
3. 基础管理——担当、系统、执行

案例分析：阿里巴巴——基础管理并不基础

三、基础管理者的角色定位

1. 承上启下中间人
2. 专业业务带头人
3. 业务技能培训者

4. 下属心态建设者
5. 下属行为监控者
6. 发展策略建议者

案例分析：华为——重复的问题重复做

第二讲：卓越管理——问题分析与决策

一、问题意识与问题解决

1. 认识问题——目标与现状的差距

2. 问题的种类

- 1) 救火类问题
- 2) 发现类问题
- 3) 预测类问题
3. “没问题”是最大的问题
4. “潜在的问题”是最有价值的问题

5. 问题的改善与解决六步法

- 1) 识别问题
- 2) 分析根源
- 3) 制定解决方案
- 4) 评估解决方案
- 5) 实施解决方案
- 6) 评估和追踪

案例分析：海尔的管理哲学

二、问题改进的目的与方法

1. 改进的目的
2. 改进的三不放过原则

3. 改进的流程

- 1) 确认问题
- 2) 正确归因
- 3) 方法措施
- 4) 新承诺

4. 改进的方法与工具

- 1) 改进表
- 2) 改进会

案例分析：进步从一个有一个小事开始

第三讲：管理沟通——管理从心开始，沟通贯穿始终

一、管理沟通的价值

1. 70%定律
2. 沟通是信息的流动，信息是管理的基石
3. 团队离开沟通将寸步难行

案例分析：一句话化解了管理难题

二、沟通的两大目的

1. 了解他人
2. 表达自己

三、影响沟通的四大因素

1. 情绪因素

2. 沟通途径与表达方式
3. 个人因素
4. 环境因素

案例分析：会说话是最大的管理能力

四、有效沟通的四大原则

1. 真诚
2. 平等、平常心
3. 换位思考
4. 不懂就问

五、表达、倾听与反馈技巧

1. 高效的表达技巧
2. 倾听的技巧
3. 反馈的技巧

案例分析：李嘉诚的沟通技巧

第四讲：任务导向——目标管理与工作控制

一、确定目标的三个关键步骤

1. 了解 why：接受任务、明确需求
2. 明确 what：做什么、做到什么程度
3. 决定 how：怎样达成目标

案例分析：忙碌的我们，苦恼的任务

二、目标与计划管理

1. 目标管理有什么好处？

案例分析：不同的目标，不同的人生结局

2. 有效工作的五大特征——SMART 原则

- 1) 具体的
 - 2) 可衡量
 - 3) 能实现
 - 4) 结果导向
 - 5) 有实效性
3. 人对目标的期望程度

案例分析：三个石匠的故事

4. 目标管理的流程
5. 工作目标的来源
6. 如何制定工作计划

案例分析：小张在部门营销计划制定过程中的疑惑

互动：您认为小张设计的目标问题在哪里？

第五讲：任务追踪——高绩效时间管理

一、时间管理的定义

1. 时间是什么
2. 时间的重要性
3. 错误的时间观念

案例分析：时间的哲学

二、时间管理的一般法则

1. 管理时间的不良行为

2. 时间浪费原因分析
3. 错误的时间排序规则
4. 时间管理的常见法则

三、有追踪才有效率

1. 追踪管理的原因与价值
2. 时间管理的核心在于追踪
3. 追踪是管理的核心法则
4. 常见的追踪管理技巧
5. 追踪反馈与效率思维

案例分析：王总的疑问——追踪是有前提的

第六讲：激励授权——成就下属与自我成长

一、激励的五项理论

1. 需求层次理论
2. 双因素激励理论
3. 公平理论
4. 期望理论
5. 强化理论

二、有效激励员工的方法和艺术

1. 肯定的言辞
2. 积极的认可
3. 团队的荣耀
4. 公正的奖罚

案例分析：伟大的张姐——到底是在批评还是在表扬？

三、赞赏的艺术——零成本激励技巧

1. 赞赏的益处
2. 当面赞赏员工的四个步骤
3. 赞赏百宝箱
4. 激励下属的简易菜单

案例分析：会说话与不会说话

第七讲：影响与追随——管理领导力

一、领导力概述

1. 领导者的属性
2. 领导力的内涵
3. 领导力就是影响力
4. 从管理者向领导者转型

案例分析：常见领导不力的管理者

二、领导力的应用

1. 领导力的价值因子

- 1) 共启愿景
 - 2) 自我管理
 - 3) 激励人心
2. 领导者的魅力与风格
 3. 领导力二十一法则

图书解读：《领导力二十一法则》

案例分析：苦恼的张群，苦逼的下属

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨