

新任管理者管理技能提升——管理者的八堂必修课

课程背景：

对于刚刚从员工晋升为管理者的新任管理者来说，首先是角色身份的转变，随之而来的是思维框架的转换，最后的做事主体的转移，即从以前自己完成任务到现在的通过下属员工完成任务。那么管理与员工在思维、行为、素养、工作习惯上有哪些不同？作为管理者要具备哪些管理技能？如何通过员工达成团队目标？如何协调企业管理团队与员工之间的矛盾和冲突？如何与上级领导、平行同事/下属员工进行有效的沟通？本课程基于以上问题的解决，为企业新任管理者量身定制，从基层团队管理的角度为新任管理者提供切实可行的整体解决方案。

课程收益：

- ★ 了解管理的发展与进化过程，创建管理的思维方式，从管理 1.0 到 4.0 的发展过程中识别所在企业的管理现状，从而定位自己的角色和管理风格；
- ★ 提升管理者的四种团队能力，掌握团队中五类员工的管理技巧；
- ★ 提高管理者培养员工的传统方式新应用的能力，掌握最新开发的引导技术应用于员工培养的技术方法；
- ★ 了解激励的发展过程和作用效果，掌握新时代新人类的激活方法；
- ★ 掌握目标管理的基本方法，提升全面管理能力；
- ★ 提升管理者的逻辑思考能力，掌握解决问题的思路的分析方法；
- ★ 掌握有效沟通三要素的倾听、表达、提问的应用技巧，提高管理者有效沟通的技能；
- ★ 掌握对上级领导沟通方面的有效性方法，掌握安排下属工作的任务的技巧。

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：企业新任管理者/团队负责人/储备干部

授课方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一课：管理思维转换：从 1.0 到 4.0

一、管理起源

案例演示：变革的代价

1. 西方管理思想
2. 我国古代管理思想
3. 当代管理

案例分析：中国式管理的应用

二、管理进化

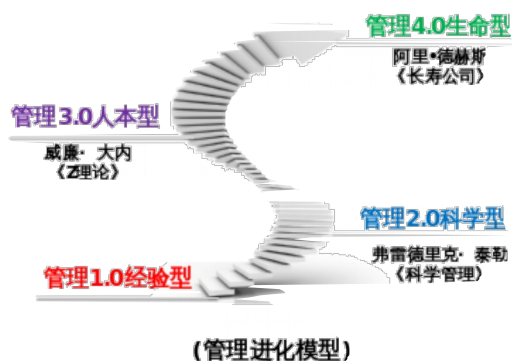
理论：管理 1.0-4.0

1. 管理 1.0：经验型管理
2. 管理 2.0：科学型管理
3. 管理 3.0：人性化管理
4. 管理 4.0：生命型管理

案例分析：多代际员工时代的发展之路

第二课：团队管理：从服从到服务

案例演示：员工为什么越来越不好管了？



一、管理团队的四个能力

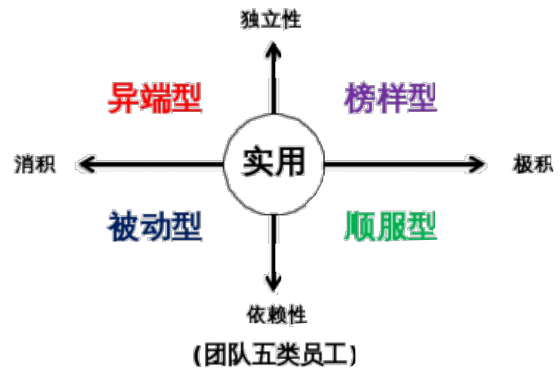
1. 通过目标唤起专注的能力
2. 通过沟通赋予意义的能力
3. 通过定位赢得信任的能力
4. 通过自省获得成长的能力

实操演练：团队管理者管理能力与团队需要匹配练习

二、五类员工的管理方法

1. 榜样员工：坚持原则
2. 异端员工：换个位置
3. 被动员工：打破现状
4. 顺服员工：指导跟进
5. 实用员工：指明方向

实操演练：团队成员类型分析练习



三、团队管理的四大策略

1. 易出难进：找对人
2. 有情有义：关心人
3. 公私分明：会做人
4. 恩威并重：善管人

案例分析：团队冲突的三股力量

第三课：员工培养：从辅导到引导

案例演示：培训课堂面面观

一、传统培训的新作用

1. 传：传播优秀的企业文化
2. 帮：帮助员工打通关键点
3. 带：“一带一路”搭建平台

实操演练：员工培养中的实际问题解决练习

二、新兴培训引导技术

视频案例：“人民的名义”中的上下级引导

理论：引导技术模型

1. 引导技术一：头脑风暴
2. 引导技术二：思维导图
3. 引导技术三：目标分析
4. 引导技术的“五个关键点”



第四课：员工士气：从激励到激活

一、激励发展

视频案例：达康书记在“懒政学习班”的讲话

理论：激励进化模型 (1.0-3.0)

1. 工作动机的“四项指标”
2. 员工激励的“金字塔”
3. 制度激励的“四种方式”

案例分析：让中国人看不懂的中国事儿

二、员工激励

案例演示：喜欢安静的老人

1. 流程激励：对所有人有效

- 2. 事业激励：对奋进者有效
 - 3. 情感激励：对依赖者有效
 - 4. 荣誉激励：对优胜者有效
- 案例分析：如此激励的效果？

三、员工激活

视频案例：90 后的"奇思妙想"

- 1. 新生代：就是和你不一样
- 2. 个体崛起：多元独立
- 3. 管理挑战：左右为难
- 4. 激活员工：解放自己

案例分析：一次工作任务安排的风波

第五课：目标管理：从分配到分解

一、目标分配

视频案例：《亮剑》中的目标管理

理论：目标管理模型

- 1. 资源利用的"六个准备"
- 2. 目标设定的"三点一线"
- 3. 指导实施的"四个重点"
- 4. 检查结果的"最后确认"

案例分析：实际工作中的问题分析

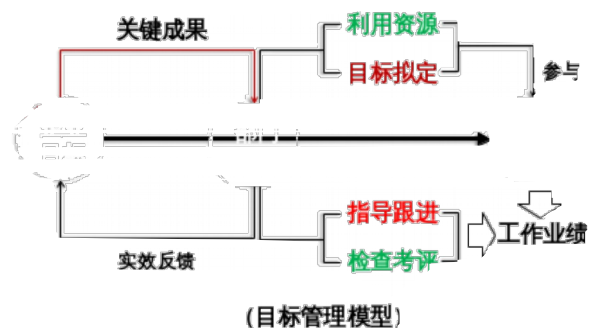
二、目标分解

视频案例：《集结号》中的目标管理

理论：过程跟进模型

- 1. 阶段策略：民主与独裁
- 2. 方式选择：跟进与主导
- 3. 过程控制：检查与反馈
- 4. 目标实现：指令与复命

实操演练：工作实际中的问题解答



第六课：问题解决：从危机到转机

一、逻辑思考方法

互动测评：思考方式测试

理论：逻辑思考模型

- 1. 错误逻辑：结论先行
- 2. 关键因素：原因第一
- 3. 思考路径：纵横交错
- 4. 问题探究：自我检索

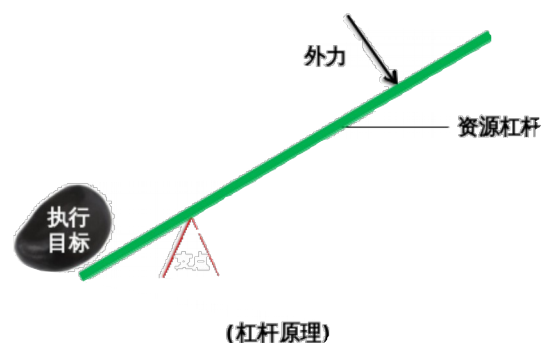
实操演练：团队目标原因探究练习

二、问题解决方法

思维拓展：一道简单的数学计算题

理论：杠杆原理

- 1. 问题分析的"5个Why?"
- 2. 支点选择的"最佳切入法"
- 3. 资源整合的"鱼骨图法"
- 4. 外力导入的"牛顿定律"



实操演练：实际工作问题解决练习

第七课：有效沟通：从说话到听话

一、倾听

课堂互动：你真的确定你听清了吗？

1. 倾听的“四个障碍”
2. 倾听的“三个过程”

案例分析：一个指令的传达

二、表达

课堂互动：写一则“寻人启示”

1. 表达的“七个层次”
2. 表达的“三大技巧”

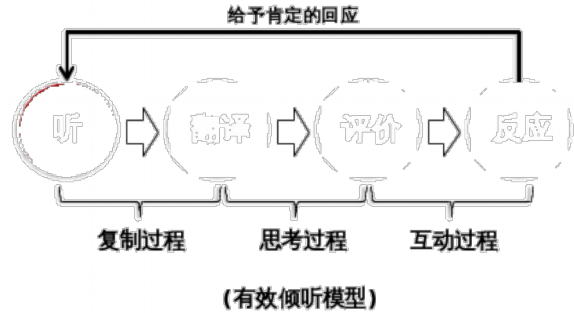
角色扮演：谁是生还者

三、提问

课堂互动：所问非所答

1. 开关式问题
2. 正反向问题
3. 时间线问题

模拟演练：模拟法庭



第八课：上下级沟通：从指令到指导

一、上级的指令

视频案例：《宰相刘罗锅》的沟通经典

理论：对上沟通过程模型

1. 领命：无条件接受
2. 汇报：分三步表达
3. 批评：时刻准备着

案例分析：韩信点兵多多亦善？

二、对下的指导

互动测评：测试你的沟通习惯

理论：对下沟通过程模型

1. 启迪智慧的“四种方法”
2. 指派任务的“五个步骤”
3. 批评下属的“三明治法则”

案例分析：一次紧急任务的始末

