

## 后备管理者能力修炼关键点（最终修正版）



一.训练题目：后备管理者能力修炼关键点

（最终修正版）

二.课程时数：6 小时

三.参加人员：企业主管人员

四.课程大纲：北大民营经济研究院高级工商管理 **emba** 课程讲授部分修正

厦大管理学院 **EDP** 中心主管在职进修高级班课程部分修正

清华大学继教院 **emba** 课程讲授部分修正

央企一带一路国际化外派人员课程讲授部分修正

### 壹. 管理者角色定位与工作的分析

(一).现代管理者工作岗位的改变（需进化的重点）

●现代主管人员与传统主管差异何在（领导力之父约翰卡特的新管理者概念）

2010 年领导力之父哈佛 **John P. Kotter** 的重磅炸弹

2010 年开始对创新管理思维在悄悄中萌芽

为什么以上的炸弹在新态势下对我们目前来说特别重要（赋予概念）

我们在新态势下该向何种创新管理模式改变（不容易的改变）

管理方式不改变会造成甚么创新能力负面影响

●新时代管理者特别该注意些什么（独立个性 服从力 舞台 应变力 自我思维）

案例分析

(二).领导变革之父约翰·科特 **John P. Kotter** 对管理提升的总结

●组织带领的以下变化（28 与 82 修正方式）

●需多元化的角色扮演与人对应

●需强化团队人际关系与凝聚力

●需有民主下的良好沟通环境

●需对人员行为性向模式了解差异对应

### (三).现代管理者应有的正确职责定位 (管理人員的认知与定位)

- 管理者角色工作的致命地雷 (国内经理人的通病)
- 管理者角色定位与工作導向的分析 (认知与自己定位)
- 2018 四月份公司会议发生的故事 (老板生气的理由)
- 任正非先生也有同样的理由

我们缺乏车厢推动车头的的能力

危机与高压所产生的凝聚力与自觉

## 貳. 管理者工作态度修练方向与认知分析

### (一).管理者工作能力中的自觉能力与自我修練

- 以自己工作态度面检讨效益问题
- 以自己工作行为面检讨效益问题
- 以自己个人职业性格面检讨效益问题

### (二).管理者易犯的 12 项错误分析

- 做好人 ● 讲困难 ● 考上司 ● 录音带 ● 欠公平 ● 推责任 ● 不学习 ● 不教导
- 不报告 ● 不传达 ● 不追踪 ● 不协调

### (三).管理者要在提高目标绩效上下功夫 (你常忽略的问题在何处)

- 目标绩效执行管理三项核心流程
  - ◆ 真正了解工作問題點與修練重點 (瞭解工作中的什麼)
  - ◆ 设定阶段方向問題點與修練重點 (阶段工作如何設定)
  - ◆ 监控督导营运問題點與修練重點 (工作需監督什麼)

### (四).管理者遵从上级和协调同事间的工作效率 (管理者常犯的误区与问题解决)

- 管理者要对你的上级负责
- 先了解领导的以及你自己的工作方式与期望

问题分析与解决：领导的真切与价值观顺序 (上级的想法与意图)

自己的工作方式和领导期望落差在哪

真正了解任务在大计划中的位置

听的方式与问的方式毛病在哪

●确定采用何种方式来和其他单位协作

问题分析与解决：**WHAT WHY WHEN WHO WHERE HOW**

共识与价值观落差

协调共识沟通含糊落差

阶段拆分与阶段目标

协作障碍在哪与排除

重点是执行完成度

协作重要性与执行落差会造成的负面影响说清楚

●你永远要比上级对你地期望要更加效率积极

问题分析与解决：协作的效费比注意到没

有做与细做价值观

部属执行时的落差

上级对你执行的价值期望（完成度与完成时间）

项目管理软件公司 **Redbooth** 的调研报告（全球工作效率 **pk**）

●你该不断的发现协作问题,给你上级主动建议

问题分析与解决：主管传递信息的准确性与影响

部属协作与执行态度与技巧层面观察

横向协作中部门工作的节奏感

横向协作中有关效费比的向上反映

滚动的参谋参谋参谋计划计划计划

厦门优必德董事长的怒气故事

●修正自己工作方式，形成对部属有效的影响

问题分析与解决：经理人员的领导模式所形成的部门文化

横向协作中对任务的停滞与障碍排除

横向协作中的激励与检查

## 横向工作中对授权与回收的致命伤

### (五).管理者不同行为模式对工作模式的影响

●**Life Orientation** 个人行為模式為何特別重要 (因人而異的重要性與效率性)

●工作中的知己与知彼 (观察工作与行为性向对协作至关重要)

组织成员工作岗位上的行为特征与特质模式对应

### (六).管理者哪些性格阴影会对团队产生负面影响 (曾文正公家书)

高高在上，敬而远之

处事不合，愤而远之

唯派是举，离而远之

不讲廉洁，厌而远之

城府太深，畏而远之

优柔寡断，疑而远之

游移多变，恐而远之

述而不作，烦而远之

不循章法，散而远之

乱施批评，避而远之

刚愎自用；怒而远之

平庸无能，藐而远之

粗陋鲁莽，鄙而远之

### (七).管理者常犯的错误在何处参考 (管理者常犯 30 项错误的自我省思)

2008 上海社科院对国内企业员工针对管理者的抽样调查报告

### (八).主管人员在工作上的执行方式 (影响效率的工作价值观改善)

### (九).主管人员管理工作日常检查表 (以参考检讨表作日常参考改善)

### (十).主管人员对组织管理效率的对照检讨表 (工作模式分析) 参考

学习参考数据

## 主管人员管理的 100 法则

**松下幸之助管理员工 21 点技巧**

**怎样授权 101 招**

**决策管理 101 招**

**管理改善 101 招**

**时间管理 101 招**