

新晋主管人员管理能力提升系统训练 1



一.训练题目：新晋主管人员管理能力提升系统训练

二.课程时数：18 小时 (可筛选章节至 12 小时或 6 小时内容 亦可分解成 3 小时课程专题)

三.参加人员：新晋主管或储备干部

四.课程大纲：本课程参考 MTP 课程块面设计 并拆散在章节述说

厦大管理学院 EDP 中心主管在职进修高级班课程部分修正

厦大人文学院继教中心管理高级班进修课程部分修正

劳动部国家高级职业经理人课程讲授部分修正

部分参考修正日本标准 MTP 课程

壹. 正视新常态下企业运营管理与环境剧变省思

(一).后疫情时代局势发展与供应价值链

●疫情虽可怕但衍生之相关问题更可怕

经济大衰退与全球影响

供应链调整与加码问题

全球化倒退与区域自觉兴起

和我们有啥关系

●当核心竞争力开始加速我们警觉到否

●你的依仗与执行力在哪里

(二).借镜先进国家体现在管理者的特质

●德国管理阶层的精准度与师徒精神

●日本管理者执行力与自觉的工匠精神

●美国管理阶层的开放式与民主沟通的舞台

●我国管理执行的特色观察(优与劣)

(三).提升管理能力需先理解我国人员的独特与缺点

●2017 年底在美国宾大参与的一场讨论有感 (听听国外管理界人士的说法)

●我国主管人员与部属的工作性分析 (理解自己与部属在文化上的特点)

- 新进管理人员需对哪些重点进行管理新对应
- 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）
- 管理方式老旧不变会造成甚么负面影响
- 要注意你带领的方式替自己整了啥样的兵（你的绩效与你的管理方式息息相关）

贰. 新组织管理中与传统差异及角色扮演异变

(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
- 看清楚你的责任与你的权力

(二). 要理解管理者团队管理常有的致命伤（会影响执行力提升的管理障碍）

- 阶级观念与自主的差异
- 国内往下式的管理文化
- 要求的服从与过度依赖
- 下对上推力与支持不足
- 不敢给部属有犯错空间
- 命令方式导致麻痹僵化
- 执行力没有纪律的文化

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

- 要理解组织带领的以下变化（需由命令控制往带领引导过渡）
- 要理解需多元化的角色扮演与人对应
- 要理解需强化团队人际关系与凝聚力
- 要理解需创造民主下的良好沟通环境
- 要理解人员行为性向模式了解差异对应

(四). 新进管理者应有的正确职责定位（管理人员的认知与定位）

- 管理者角色工作的致命地雷（国内主管人员的通病）
- 管理者角色定位与工作导向的分析（认知与自己定位）

各阶层管理人员的工作思维是不同的

中层管理人员最常发生问题的地方

●2018 四月份公司会议发生的故事（老板生气的理由）

承上启下与承下启上

●通用电子中阶主管手册的一席话（经理人员该做什么）

叁. 新管理者带领团队与抓工作效率的侧重点

(一).趋势之父的管理者的新管理概念（企业团队与人员结构性的变化）

●新时代经理人员该赋予团队什么能力（方能所用）

企图心 服从力 创新空间 喜变化及应变力 自我思维

(二).由动物本能中思考组织管理模式的进化（新进管理者最重要的管理基础思维）

●比尔盖兹未来之路的说法

●野牛野马 大雁 狼（有得也有失）

●服从的羊与野性的狼（传统文化冲击）

●新兴起的蜜蜂与苍蝇新思维（十字路口的突破）

●孟子梁惠王篇：下君用人之力 中君用人之能 上君用人之智

(三).新进管理者要在提高目标绩效规划上下功夫（你常忽略的问题在何处）

●目标绩效执行管理规划三项核心流程

◆真正了解工作问题点与修练重点（了解工作中的什么）

◆设定阶段方向问题点与修练重点（阶段工作如何设定）

◆监控督导营运问题点与修练重点（工作需监督什么）

(四).新进管理者在规划时需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

重点是执行完成度

- 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：带领部属工作的效费比注意到没

工匠精神价值观

部属执行时与你期望的落差为何产生

上级对你执行的价值期望（完成度与完成时间）

(五).管理效率需理解团队成员中的行为模式影响(在知人状态下进行工作方能有效)

- LIFO 管理（Life Orientation）与差异对应
- 协作环境 Behavioral Risk 的「行为面风险」
- 如何应对他人工作特质的方法严重影响任务的执行效益)

肆.沟通与协作效率化管理

(一).向下传沟通信息失效导致执行不如人意的原因（执行不给力问题到底出在哪里）

- 上级的意图与目标方针跨阶传递不够清晰
- 想把执行计划很快速的完成，规划与命令下达草率
- 对任务执行目标太理想化，可行性含糊
- 没有得到其他部门相关人员合作价值观确定
- 执行操作责任不够明确没有横向连结化
- 当前背景资料说明不足，使执行者忽略危机
- 对人员执行能力与过程障碍点预估性不足

(二).向下分析目标促完成的传递效率（传递信息有效性的内容）

- 现有状况与问题阐释清楚（来龙与去脉）
- 公司战略计划和上级指示的目标和方针为何？
- 达成目标的数据为何（届时检查依据）
- 目标的时限为何？（何时开始？何时完成？）
- 任务分阶段的目标与检查（所要达成的阶段目的）
- 要把目标目的和操作手段加以区别（命令下达的致命通病）

(三).确定采用何种方式来和其他单位沟通协作

问题分析与解决：WHAT WHY WHEN WHO WHERE HOW

沟通共识与价值观落差

沟通协调共识含糊落差

说明阶段拆分与阶段目标

沟通理解协作障碍在哪与排除

沟通重点是执行完成到什么度

把协作重要性与执行落差会造成的负面影响说清楚

(四).沟通协作传递信息与落差 (主管传递信息的准确性与影响)

问题分析与解决：协作的效费比注意到没

沟通中强调有做与细做价值观与工匠精神

观察并持续沟通部属执行时的落差

沟通前需对部属执行态度与技巧层面观察

横向协作中部门工作的节奏感

沟通横向协作中有关效费比的回馈

与上级沟通滚动的参谋参谋参谋计划计划计划

(五).修正横向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

(六).跨部门沟通协调与人际关系分析 (我们该有的共识与共事心态)

●哈佛大学职业调查局的调查报告说明了什么

●企业部门协作效率最大的问题在于由人思维产生的软影响

●组织部门间横向沟通协调的关系和合作的程度

案例分析：克莱斯勒公司的协作改善模式

(七).管理者在部门沟通协作时该特别注意之处与预防事项 (免得协作效率打折扣)

●没有冲突不代表协作没问题

●双方部门本位主义思维价值观差异

●对接配合执行的成本观与精细化程度

●条列式方式进行沟通提高减少认知误差

- 随时注意协作遵循的基准或流程 SOP 化適切性
- 配合节奏感与自身活力
- 人际关系与协作沟通效率成正比

伍. 新进主管辅导培育部属与建设团队凝聚力

(一).韩非子如是说

(二).工作团体 (Group) VS. 工作团队 (Team)

我们真的是一个工作团队吗？

(三).新进管理者对部属的辅导培育与引导

- 孙子兵法如是说 (兵与精兵的锻炼过程)

九地篇 有无度之将无畏战之兵

养兵千日用于一时

下属的辅导与培育 (养与用的观察)

- 部属辅导培育模式与传统差异比较图
- 部属需进行辅导培育的发生时机
- 如何进行部属辅导培育与引导作业

(四).新进管理者团队凝聚力对执行力的影响成正比

凝聚力管理案例分析：

- 李.艾柯卡在接管克莱斯勒公司发现 (70 年代克莱斯勒的破产危机)

凝聚力与人际关系的网状丝线

李.艾柯卡到底做了些什么

凝聚力拯救了克莱斯勒 (凝聚力管理后续对日企影响)

- 厦门 DELL 凝聚力活动对全厦门企业的影响 (参考众多厦门企业目前作法)

(五).管理者需对领导和管理角色差异建设 (不同部门需运用不同的管理风格特质)

- 先搞清楚主管人员的领导和管理有根本的差异
- 管理者带领团队需理解部门特质概念

不同管理风格会整出不同的部门文化与部门特质

你管理的部门需要哪些人员特质才有加分作用

经理人领导风格的影响力与团队特色建设的省思

- 案例分析：李广与程不识的带兵方式与个性影响

(六).管理者在团队建设中激励重点技巧

- 激励细分下的杰出表现分析操作
- 鼓励并接受不同的价值观分析操作
- 鼓励自主发挥创造分析操作
- 给予自我展示的时间与机会分析操作
- 建设愉快的工作环境分析操作
- 明白的授权不回收分析操作
- 注意 YES.....BUT 的运用分析操作

(七).新进管理者哪些性格阴影会产生负面影响参考（管理者需极力避免的负面性格阴影）

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

(八).管理者常犯的错误的在何处参考（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

陆. 工作冲突管理与识人善用

(一).主管人员处理冲突时所必先牢记于心的思维（主管人员冲突管理小技巧）

- 不要急忙下达指令或决定，而要促成决定的产生

- 让团队成员学会自己处理困难
- 致力建立团队凝聚力减少冲突
- 记得人际关系与冲突发生成正比
- 关心单位成员工作压力与情绪表现

(二).管理者在部门协作时该特别注意之处与预防事项参考 (免得协作效率打折扣)

- 没有冲突不代表协作没问题
- 双方部门本位主义思维价值观差异
- 对接配合执行的成本观与精细化程度
- 条列式方式进行沟通提高减少认知误差
- 随时注意协作遵循的基准或流程 SOP 化適切性
- 配合节奏感与自身活力
- 人际关系与协作沟通效率成正比

(二).管理者知人与善用的重要性

得人之道，在于识人 识人之前，重在观人 观人重在言与行
 识人重在德与能 不细观则不能明识 不明识则不能善用

(三).值得管理者特别注重的诸葛亮七观法 (西方较缺乏此东方管理艺术)

- 1、问之以是非而观其志
- 2、穷之以辞辩而观其变
- 3、咨之以计谋而观其识
- 4、告之以祸难观其勇
- 5、醉之以酒而观其性
- 6、临之以利而观其廉
- 7、期之以事而观其信

(四).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) 工具

(五).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) 工具



