

管理者综合技能提升训练

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。基础管理是企业在生产经营活动中，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：

- 帮助学员了解管理人员应有的正确观念和心态、清晰自我的角色定位；
- 帮助基础管理者厘清自我角色认知，提升协调能力，协助实现管理职能；
- 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；
- 通过培训指导管理者的角色转换，强化管理者自我管理思维，提升管理者的领导力；

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、核心团队成員

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——管理者的自我认知

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：团队思维——管理者的团队角色

一、团队认知：从自我到团队；

1. 图解：团队中各层级的状态
2. 各级人员在团队里应起到什么样的作用？

讨论：团队的绩效不佳，谁应负主要责任？

3. 管理者正确的思维习惯：一切皆由我起！

视频分享：一个团队管理者的示范

二、团队是超越个人的团队；

互动游戏：你我他，谁是第一；

1. 团队的内涵
 - a) 团队与群体
 - b) 团队的五个特性

案例：向解放军学习——三大纪律，八项注意；

2. 团队凝聚力
 - a) 团队与融合
 - b) 团队凝聚力
 - c) 团队关系与战斗力

案例：善解人意的张总与他的团队

3. 团队管理者的五种角色

- ◆ 管理
- ◆ 教练
- ◆ 正能量的传播者
- ◆ 团队领导者
- ◆ 规则的维护者

三、团队融合：建立信任和共同的行为准则；

互动游戏：我信任选择，我选择信任；

1. 团队信任
2. 团队融合——基于行为准则的共识

案例：老和尚的寄托与年轻人的选择；

四、团队效率：尊重个性的团队最有效率

1. 团队效率高
2. 团队效率低
3. 团队效率，赢在流程再造

五、团队绩效：成就个人的团队最有绩效

1. 高绩效目标，我们赢在快乐工作
2. 快乐工作，赢在执行

案例：功劳、苦劳、疲劳与执行；

第三讲：任务导向——管理者的目标与计划

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？

第四讲：善执行者——管理者的执行思维

一、执行力扭曲的六大现象

1. 执行变味
2. 缓冲虚置
3. 消积抵消
4. 断章取义
5. 借机循私
6. 恶意延伸

二、解决执行力扭曲的三种手段

1. 理解执行目标
2. 贯彻执行任务
3. 反馈执行结果

三、员工高效执行力

1. 执行力=态度+方法+条件
2. 执行力=愿做+会做+可做

案例分析：海底捞，我们学不会

四、员工执行力训练

1. 执行与执行力
2. 执行无借口
3. 沟通是前提
4. 良好的执行习惯
5. 克服执行力惰性
6. 执行过程勤反馈
7. 不会执行勤学习

案例分析：我们对执行力的误会知多少？

第五讲：系统执行——管理者与系统执行力建设

一、结果导向——员工靠结果生存、企业只为结果买单

1. 员工和企业是什么关系？
2. 执行是“我做了吗”？
3. 做任务是陷阱、做结果是馅饼

4. 执行力的结果导向

- 1) 是谁要的结果
- 2) 结果包括什么
- 3) 结果有什么用

现场测试：员工执行力测试——请问你执行到哪里？结果值多少钱？

5. 获得最佳结果的三个方法

- 1) 运用结果思维
- 2) 坚持底线原则
- 3) 贯彻外包理念

二、责任逻辑——锁定责任，收获结果

1. 理由源于责任是否锁定

讨论1：“请示”工作与推脱责任（陷阱识别）

讨论2：“人多力量大”与推脱责任机会（陷阱识别）

2. 领导只为结果买单、员工为结果而战

3. 4个步骤

- 1) 定义责任
- 2) 责任到人
- 3) 跟踪检查
- 4) 考核结果

第六讲：激励授权——管理者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：业务管理——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

第八讲：赋能管理——管理者的领导力训练

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