

从基层到管理 大纲

课程背景:

本课程专门为新晋升主管或即将成为主管的骨干员工设计，目的是帮助他们顺利地完从专业人士转变为职业经理人的角色，提供日常管理工作中需要的基本管理理念及管理技能。通过学习清楚员工到主管的角色定位;学习日常工作管理技能，如制定有效的工作计划与检查、下属的辅导、如何用工作激励员工以及有效沟通与协作，通过课堂实践与角色扮演，帮助学员进入管理情境，通过案例分析与研讨，帮助学员寻找问题的原因。帮助企业快速完成一线管理者综合能力的培养工作，缩短管理者的成长周期，进而提升组织的绩效。

课程收益:

学习并掌握 6 项管理技能：从心态面提升一线主管对其职位的认知与认同，提升其对管理职务的价值与贡献；强化管理者掌握其管理范畴之职责与任务的了解并落实于工作中；提升管理者对目标管理与计划、有效沟通和激励下属的能力、人际关系与沟通的了解、凝聚人心打造高绩效的团队。

学员对象:企业中高层人员

授课方式:

讲师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程时间:

2 天, 6 小时/天

课程大纲

第一讲 角色认知

讨论：从员工晋升为主管后，在哪些方面发生了变化？

一、从员工到主管的 5 项转变

- 1、“主管”的来历
- 二、主管的 3 维角色

- 1、主管角色的变化
- 2、成为下属的好上司

视频案例：

- 3、做好上司的得力助手

案例研讨：

- 4、成为同僚的好搭档

三、主管的 4 大职责

- 1、对部门的职责
- 2、对员工的职责
- 3、对同僚的职责
- 4、对 HR 的职责

案例研讨：HR 关于“加班”新规定，你如何传达？

- 5、对高层的职责

四、主管的双向思维

- 1、建立管理者思维模式

2、从专家心态转变为管理者心态

五、主管工作模式 6 转变

- 1、工作习惯的转变
- 2、工作方式的转变
- 3、工作内容的转变
- 4、控制方式的转变
- 5、心态满足方式的转变
- 6、绩效评价方式的转变

个人分享：你将如何调整未来的工作模式？

第二讲：基层管理者的管理常见误区

老母鸡效应

事必躬亲

完美主义

害怕失去“饭碗”

“全能妄想”

不懂“委曲求全”

第三讲：成为好的管理者--制定有效的工作计划

一、为什么要制订计划？

1、管理的 4 步流程

2、计划是管理者的首要工作

案例：

分享：你日常工作是怎样的？有没有觉得时间不够用或在救火？为什么？

二、计划的种类

讨论：关于计划

- 1、计划的种类
- 2、不同计划的特点
- 3、主管的工作计划特征

三、制订计划的七个要素

讨论：什么是好的计划

- 1、好计划的特点
- 2、制定计划的七个要素

第四讲：成为好的管理者--计划的执行与检查

一、有效的执行与检查是计划的保证

案例研讨：是什么原因导致计划失败？

二、有效执行 3 妙招

三、制订工作行事例

- 1、月度工作重点
- 2、周工作行事例

案例：

四、确定行动次序 3 元素

- 1、要事优先法则

2、确定行动次序 3 元素

案例：

3、管理者要事管理法则

案例：

五、制订每日任务清单

案例：25000 美元的建议

4 步任务更新法

案例：任务清单

六、检查的作用

案例：IBM 前总裁论检查

七、有效检查 4 方法

案例：丰田 5 问追根溯源

八、结果反馈 4 步骤

案例演练：

第五讲：成为好的管理者--辅导下属

一、辅导是员工成长最快捷的方法

1、培育下属 4 途径

讨论：员工为什么不愿意接受辅导？

二、员工不愿意接受辅导的原因

三、基层培训 5 步法

角色扮演：基层传授

四、纠正员工行为 4 步激励法

角色扮演：

五、巩固员工行为 4 步肯定法

角色扮演：

六、发挥老员工榜样力量

建立师徒机制要领

七、管理实践工具 4：

1、基层辅导 5 步法

2、4 步激励法

3、4 步肯定法

小节作业：选择其中一项工具实践

第六讲：成为好的管理者--工作激励

一.案例分析：问题出在了哪里？

你认为员工是为样的吗？

为什么员工是这样认为的？

二、为什么要激励？

1、工作动力 3 来源

2、员工行为与绩效的关联

三、激励的目的

激励的工具从需求中来

讨论：精神激励与物质激励，哪个更持久有效？为什么？

案例：

四、工作激励 4 法

视频案例：优秀员工是这样炼出来的

1、工作激励 4 法 4 策略

讨论：工作激励法分别适合哪类型员工

五、表扬员工 5 步激励法

角色扮演：用工作激励 4 工具及 5 步激励法模拟

六、激励的原则

激励与取悦的区别

第七讲：成为好的管理者--有效沟通，

1.用”占用您 1 分钟时间可以吗”作为开头

2.电梯法则

3.学会写邮件

4.消除三大障碍

5.接受工作时的沟通确认

6.主动汇报工作

7.让领导做选择题

案例：

第八讲：成为好的管理者--管理好你的时间

1.帕累托原则

2.番茄工作法

3.学会拒绝

4.利用碎片法时间

5.检查你的时间利用情况

案例：

第九讲：成为好的管理者--正确地做事：目标管理法

1.瞄准目标再开枪

2.SMART 法则

3.大目标分解成小目标

4.六点优先工作法

5.4D 原则：亲自做、稍后做、授权做、不做

6.日事日清，日清日结

案例：

第十讲：成为好的管理者--团队管理：凝聚人心

1.定规矩：每个人都必须照章办事

2.目标法：朝共同的方向

3.分担法：人人都有一份责任

4.授权法：合理授权

5.战斗法：激励人心

-
- 6.点穴法:汰弱留强
 - 7.奖惩法:有奖有罚
- 互动案例:

第十一讲:课程收尾

- 1. 回顾课程
- 2. 答疑解惑