

## 从骨干到干将——新晋管理者的必修课

主讲：潘鹏

### 课程背景：

管理强，则企业兴。所以，企业务必要强化管理者的能力和素质。通常情况下，企业的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去是业务员、工程师，或者是某一方面的业务骨干，但是他们没有做过管理，现在企业却要按照管理者的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的工程师或业务骨干，不代表他就天生是一名优秀的管理者，要使他成为一名优秀的管理者，企业首先应该教导他是什么角色，他要管理什么，如何管理等，然后再考核他、奖罚他。这才是企业应该采取的正确做法。正是基于这样的理念，老师开发了这一实用性很强的课程。

### 课程收益：

- 1、实战性：老师来自企业管理第一线，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合管理能力。
- 4、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远超企业投入的培训费用，物超所值。

### 课程形式：

- 1、案例研讨、视频分析，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习；
- 2、头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享；
- 3、情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动；
- 4、心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获。

课程时间：12小时

### 课程大纲：

第一讲 从专才到管理者的角色认知与定位

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>【破冰】：</b> 一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。——拿破仑</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、拿破仑在强调什么？</li> <li>2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平</li> <li>3、新形式下的管理现状</li> </ol> <p><b>一、从专才到管理常会遇到的问题</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、关注点的转变</li> <li>2、工作内容和领域的迁移</li> <li>3、“加入公司，离开经理”的含义</li> <li>4、个人抱负与组织目标的关系</li> </ol> <p><b>二、管理者抓工作的结合点</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、大是大非讲原则，小事小节讲风格</li> <li>2、管理之中讲服务，服务之中讲管理</li> <li>3、工作之中讲理智，工作之余讲情趣</li> <li>4、执行政策讲坚决，具体操作讲策略</li> </ol> <p><b>三、组织中不同层次对管理者的能力要求</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、技术能力</li> <li>2、人际能力</li> <li>3、决策能力</li> </ol> <p><b>四、管理者的四能储备</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、智能——</li> <li>2、情感能——</li> <li>3、关系能——</li> <li>4、体能——</li> </ol> <p><b>五、管理者要具备“五匠”素质</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、“铁匠”的身板——</li> <li>2、“木匠”的尺度——</li> <li>3、“瓦匠”的慧眼——</li> <li>4、“篾匠”的巧手——</li> <li>5、“缝纫匠”的精神——</li> </ol>	<p><b>【情景模拟】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.下属犯错你如何处理</li> <li>2.下属犯错可以发脾气吗</li> </ol> <p><b>【视频赏析】：</b> 《战马》： 管理无情，领导有爱</p> <p><b>【角色扮演】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.事务轻重缓急的排序</li> <li>2..进行科学有效的决策</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.“迈尔决策”模型</li> <li>2.情商的五个方面</li> <li>3、原则性/灵活性</li> <li>4.“手段—目的”论</li> </ol>

## 第二讲 从自我管理到团队管理

	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、团队的发展与管理</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、可预知的团队发展阶段</li> </ol>		

<p>V 初始阶段 V 风暴阶段 V 标准阶段 V 表现阶段</p> <p>2、强化团队管理的阶段性转变 3、团队不同阶段管理者的主要任务</p> <p><b>二、如何科学组建团队</b></p> <p>1、什么是科学组建团队 2、成功不是选择最好而是最合适 3、团队成员的角色认知 4、团队成员中不同角色的作用 5、团队成员岗位匹配的误区 6、组建起完美的高绩效团队</p> <p>V 行政者—— V 协调者—— V 推进者—— V 创新者—— V 信息者—— V 监督者—— V 凝聚者—— V 完美者——</p> <p><b>三、没有完美的个人，只有完美的团队</b></p> <p>1、你在团队中的价值 2、团队成就了成员互补 3、完美团队在于动态平衡</p>	<p><b>【现场测试】：</b></p> <p>贝尔宾团队职业能力测试</p> <p><b>【案例分析】：</b></p> <p>为什么最优秀的人组合起来，业绩却不优秀？</p> <p><b>【分组讨论】：</b></p> <p>唐太宗的《帝范》与管理的“木匠理论”对团队建设的启示？</p>	<p style="text-align: center;">职 业 能 力 测 试 表</p>
--	---	--

### 第三讲 打造出“当责不让”的团队

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、厘清“当责不让”的真义</b></p> <p>1、当责，站在管理最前沿 2、何谓“当责不让” 3、管理者如何“当责不让”</p> <p><b>二、管理者必须和员工澄清的道理</b></p> <p>1、任劳任怨 ≠ 当责 2、态度良好 ≠ 当责 3、履行职责 ≠ 当责</p>	<p><b>【视频分析】：</b></p> <p>1.《赢在中国》：</p>	<p>1.“责任分散”理论</p> <p>2.“1:99”技术</p>

<p>4、完成任务 ≠ 当责</p> <p>5、勇于负责 ≠ 当责</p> <p><b>三、放弃“指责”才能“当责”</b></p> <p>1、团队最要不得“指责”</p> <p>2、“指责”的三大危害：</p> <p>3、化“指责”为“当责”的方法</p> <p><b>四、责任在我，问题止我</b></p> <p>1、缺乏责任，就不会发现问题</p> <p>2、你是组织的左右手还是左右脑？</p> <p>3、常会见到懈怠责任的五个借口</p> <p><b>五、组织中各层面的当责本质</b></p> <p>1、高层当责——决策：定原则</p> <p>2、中层当责——运营：保效能</p> <p>3、基层当责——操作：讲效率</p> <p><b>六、让团队中人人当责</b></p> <p>1、群体性失责现象</p> <p>2、团队责任意识下降的三大主因</p> <p>    V 情境的复杂性</p> <p>    V 从众心理</p> <p>    V 责任的不明确</p> <p><b>七、对症破解“责任分散”</b></p> <p>1、锁定“一对一”责任</p> <p>2、管理者率先垂范</p> <p>3、打造“利益共同体”</p>	<p>袁岳的现场问题</p> <p>2.《康熙王朝》： 周培公是如何拿下平凉城的？</p> <p>3.《喜剧之王》： “跑龙套”也要当责</p> <p>4.《亮剑》： 苍云岭之战的对比</p> <p><b>【分组讨论】：</b> 为什么会出现三个和尚没水喝的情况？管理中如何避免出现这种情况？</p> <p><b>【情境模拟】：</b> 老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？</p>	<p>3.“登门槛”效应</p> <p>4.“行为的一致性”理论应用</p> <p>5.台阶式思考法</p> <p>6.“团队工具箱”法</p> <p>7.“接力棒”法</p> <p>8.责商思维“放大器”</p>
---	---	---

## 第四讲 因人而异的科学管理

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、管理者的成长路径图</b></p> <p>1、管理者的“熔炉”</p> <p>2、目前你的管理水平现状？</p> <p>3、管理者需要具备的素质</p> <p><b>二、管理者的行为与风格</b></p> <p>1、管理者的基本行为模式</p>	<p><b>【案例分析】：</b> 王主管的管理问题出在哪里？</p>	

<p>2、管理者的四种管理风格</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>V S1 告知式解析</li> <li>V S2 教练式解析</li> <li>V S3 参与式解析</li> <li>V S4 授权式解析</li> </ul> <p>3、管理必须“因人而异”</p> <p>4、管理风格没有好坏只有恰当</p> <p>5、管理手法强调丰富性</p> <p><b>三、管理者如何正确识别下属</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、管理者应如何界定下属？</li> <li>2、团队如何才能取得有效的成功？</li> <li>3、管理者与下属的动态关系</li> <li>4、下属工作状态的定义与分类</li> <li>5、正确评判下属的能力 <ul style="list-style-type: none"> <li>V 知识（学过没有？）</li> <li>V 经验（做过没有？）</li> <li>V 技能（练的如何？）</li> </ul> </li> <li>6、正确评判下属的意愿 <ul style="list-style-type: none"> <li>V 动机（想做吗？）</li> <li>V 信心（能做吗？）</li> <li>V 承诺（将会做吗？）</li> </ul> </li> </ol> <p><b>四、差异化的管理艺术</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、管理风格如何与下属对应图谱</li> <li>2、情境管理的三步流程</li> <li>3、成为管理中真正的核心</li> </ol>	<p><b>【视频分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.《亮剑》： 楚云飞可以这样管理下属吗？</li> <li>2.《亮剑》： 李云龙平安战役后是如何授权的</li> <li>3.《卡特教练》： 如何让队员绝地反击</li> <li>4.《卡特教练》： 当队员对你失去信任之后</li> </ol> <p><b>【案例分析】：</b> 某银行小车班的烦恼</p> <p><b>【视频分析】：</b> 《角斗士》： 科学的管理过程</p> <p><b>【情景互动】：</b> 我们的管理，到底错在哪里？</p>	<p>情 境 管 理 技 术 详 解</p>
--	--	--

第五讲 “攻心为上”的高效沟通技巧

主讲内容	演练场	工具 / 方法
------	-----	---------

<p><b>一、高效沟通的应知理念</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、我们为什么“好心没好报？”</li> <li>2、高效沟通的两个基本要素</li> <li>3、中国人沟通的特点</li> <li>4、管理者沟通不良的四大弊病</li> </ol> <p><b>二、高效沟通的技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、没有准备的沟通就是准备失败</li> <li>2、工作沟通中的“铁律”</li> <li>3、高效沟通的“五字秘诀”</li> <li>4、管理者如何说的让人接受？</li> <li>5、赞美与批评的技巧</li> <li>6、面对疑难问题的破解方法</li> </ol> <p><b>三、职场中的高效沟通技巧</b></p> <p><b>(一) 下对上的沟通原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、下对上的八大策略</li> <li>2、降低职位差距的障碍</li> <li>3、和上司沟通时的 15 个建议</li> </ol> <p><b>(二) 上对下的沟通原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、下对上的八大策略</li> <li>2、如何与下属沟通示意图</li> <li>3、上对下沟通中要注意“猴子”</li> </ol> <p><b>(三) 平对平的沟通原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、“部门墙”的产生</li> <li>2、优秀部门主管的“真功夫”</li> <li>3、平对平的八大策略</li> </ol> <p><b>四、跨部门沟通的原则与技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、跨部门沟通前的准备</li> <li>2、跨部门沟通中的四大要素</li> <li>3、鲜为人知的“三层对话结构”</li> <li>4、跨部门沟通的“四大注意事项”</li> <li>5、不同的情况下需采用的处理方式</li> </ol>	<p><b>【视频分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.《在云端》： 不同方式产生的不同效果</li> <li>2.《赢在中国》： 角色错位引发的现象</li> <li>3.《赢在中国》： 王利芬化解矛盾冲突</li> </ol> <p><b>【案例分析】：</b> 马凯与刘青的数据之争</p> <p><b>【分组游戏】：</b> 双赢红黑牌</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、约哈里之窗</li> <li>2、五步脱困法</li> <li>3、先跟后带法</li> <li>4、托马斯—基尔曼 冲突解决模型</li> <li>5、“垫子”技术</li> <li>6.“剥洋法</li> </ol>
---	---	---

第六讲 “要事第一”的高效能时间管理

主讲内容	演练场	工具 / 方法
------	-----	---------

<p><b>一、揭秘时间管理的本质意义</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、时间与我们的关系</li> <li>2、忙人的告白</li> <li>3、时间管理的核心是事件管理</li> </ol> <p><b>二、第五代时间管理法则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、第一象限：紧急而且重要</li> <li>2、第二象限：重要而不紧急</li> <li>3、第三象限：紧急而不重要</li> <li>4、第四象限：既不紧急又不重要</li> <li>5、应把时间放在哪个象限，为什么？</li> <li>6、什么是重要事情，什么是紧急事情</li> </ol> <p><b>三、牢记“要事第一”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、拖延不是不勤恳，而是不分轻重缓急</li> <li>2、判断要事的参照标准</li> <li>3、第二象限工具与自我管理</li> <li>4、如何做到要事第一</li> <li>5、日程表的四项关键步骤</li> </ol>	<p><b>【分组游戏】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.撕纸与反思</li> <li>2.人生的四季</li> </ol> <p><b>【情景模拟】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.下周你最重要的5件事</li> <li>2.人生最重要的5件事</li> </ol> <p><b>【角色扮演】：</b></p> <p>你的电话铃声响了……</p>	<p style="text-align: center;"><b>第 五 代 时 间 管 理 法 详 解</b></p>
--	--	---