

# 青年骨干管理人员培训

## 概述

企业对管理人员的期望是超越基层人员许多，大致可以分成两类：

- 事：要站在更高的位置，要看更远的目标，要更广泛纳入资源及人员。在这部分最重要的就是计划能力和组织能力，能够从公司制定的目标及策略为方向，组织当地的资源及人员，制定经营策略计划。
- 人：要能够厘清工作的流程及责任的归属，不止为自己更要为他人设定目标，并能够有效提出反馈，帮助员工达成目标的同时，更能够激励员工。

## 课程设计说明

本课程的设计是针对两类人员：即将成为管理人员及三年管理工作经历的人员。课程设计的目的是期望能够帮助年轻的管理人员不但要具备理事管人的能力，同时能够激励员工为目标共同打拼。

## 第一天 部门策略计划

第一天是针对策略计划的能力所设计，内容包括：

- 生意模式：分析公司生意模式的九大模块，对于公司生意有整体的概念。
- 情况分析：从外在影响及内在状况，进行 SWOT 分析，判断发展的机遇及限制。
- 愿景目标：区分愿景和目标的差异，建立部门愿景的共识，设定有效的目标。
- 战略战术：区分战略和战术的差异，创建确实有效的策略，发展可以执行的战术（又称行动计划）。
- 计划评估：计算投资及费用，预测投资回报，进行计划成功与否的检讨及报告。

课程的特色在于整个课程是用学员自己部门为活动的案例，讲师带着学员逐步发展，贯穿各个计划模块的前后逻辑，并从多年计划的经验提出建议，帮助学员在课程结束后就已完成部门策略计划的草案。

## 第二天 当责 - 不可避免的抉择

第二天是针对工作流程及责任归属，以及建立正确的职业化的价值观：

- 当责负责：负责是因职位所赋予应当承担的责任；当责是主动承担交付结果的责任。两者有本质上的不同。
- 关键时刻：是否负责是容易被判断的，而当责却难以判断，而当责不只是一个态度，更是一个习惯。只有具备当责习惯的人，才是能够被信任及托付的人。而关键时刻才是能够判断一个人是否为当责。
- 当责循环：一个人要如何从颓废的漩涡走入圣严法则，建立当责习惯的流程。而当责对于能力是如何产生影响。
- 阿西工作法：工作协作的工作方式，将工作分成四种不同的角色：当责者、负责者、咨询者、通知者。这是具有最高弹性、快速建立、容易实施的方式。许多公司不但引入阿西工作法，同时把阿西工作法升华为工作的语言。
- 当责生活：如何将当责融入生活及工作当中，成为获得幸福所不可避免的抉择。

课程的特色在于把概念性的价值观，用非常逻辑说明得非常清楚，用真实的案例帮助学员的了解，用阿西工作法帮助学员立即改善公司的作业流程，提升工作效率。

## 第三天 激励型目标管理技巧

第三天是针对管理及激励部属所需要的技巧及技巧背后的原理：

- 激励原理：区分内在激励及外在激励的差异，如何让员工在高压力的工作环境下，却能够保持高度的工作士气。
- 沟通目标：一般传统的管理人员在交办工作的时候，总是给员工压抑的感受；而懂得激励原理的管理人员，懂得如何掌握激励的技巧，在沟通工作目标的时候，让员工感受到兴奋及乐观的接受，并开始展开行动。
- 要求改善：在员工绩效不好的时候，要能够直面要求改善的同时，让员工感到激励，许下承诺，进行改善。
- 协助成长：员工的表现一般，但有机会更好，懂得激励原理的管理人员，知道如何在帮助员工成长的过程中，也获得工作绩效的成长。
- 奖励赏识：在员工表现优异的时候，懂得激励原理的管理人员，知道如何赏识员工的同时，不但激励员工更加努力表现，而不会产生自负的心理状况。

课程的特色在于以扎实的理论为基础，发展在不同状况下所需要的技巧。在整个课程的过程中，全程用学员自己的员工作为角色扮演的案例，讲师会亲自演示技巧给学员看，在学员角色表演的时候，提出改善的建议。

第一天 部门策略计划			
模块	课程大纲	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第一单元 商业模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：生意模式的九大模块</li> <li>• 介绍生意模式的九大模块</li> <li>• 活动： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 选择一个学员的部门/区域，作为案例</li> <li>- 绘制生意模式的九大模块</li> <li>- 明确案例的价值主张</li> </ul> </li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第二单元 情况分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：分析各种不同的信息及数据，分析并总结</li> <li>• 市场信息（外在影响）：经济的, 社会的, 科技的, 法规的, 外在影响范例</li> <li>• 市场竞争分析：需求分析客户细分的购买偏好，比较价格、渠道、产品、促销等营销工具。</li> <li>• SWOT 分析：总结市场企业的优势及弱势，市场的机会和威胁。</li> <li>• 关键成功因素：确定市场领导者, 确认领导者所需具备的条件。</li> <li>• 问题和机会分析：将我们公司和关键成功因素比较，明确公司的问题，和市场的机会。</li> <li>• 活动： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 用之前的学员案例制作 SWOT</li> <li>- 明确机遇及问题</li> </ul> </li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 跨组建议</li> </ul>
第三单元 愿景目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：建立部门愿景的共识，设定有效的目标</li> <li>• 什么是愿景</li> </ul>	45分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 跨组建议</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMART 的设定目标原则</li> <li>• 活动：用之前的学员案例制作愿景及目标</li> </ul>		
第四单元 战略战术	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：创建确实有效的策略，发展可以执行的战术</li> <li>• 如何找出适合的策略</li> <li>• 发展可以执行的战术</li> <li>• 活动：用之前的学员案例制作战略及战术</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 跨组建议</li> </ul>
第五单元 计划评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：计算投资及费用，预测投资回报，进行计划成功与否的检讨及报告</li> <li>• 如何进行计算费用及投资</li> <li>• 如何计算投资回报</li> <li>• 如何进行检讨会议</li> <li>• 角色扮演：策略计划的报告</li> </ul>	45分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息</p> <p>中饭休息时间：1 个小时</p>			
总课时长度			6 小时 30 分

第二天 当责 - 不可避免的抉择			
模块	课程大纲	时间分	教学方法
第一单元 当责的定义	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：识别什么是当责，面对关键时刻的心态决定人生</li> <li>• 当责的定义：当责不是中国传统的观念</li> <li>• 负责对当责：负责是对区域和行为负责，而当责是对结果负责，当责比负责是更重要的价值观</li> <li>• 当责的困难：拥有当责的价值观不是一件容易的事情，是要下决心和坚持信念的。</li> <li>• 关键时刻：在关键的时刻，就能够展示这个人是否真正具有当责的价值观；也就是说关键时刻就是考验的时刻，决定这是一个什么样的人：操守和行为的关联。</li> <li>• 活动：识别关键时刻及行为</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第二单元 当责的原理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：当责的实践步骤及方法，初步理解阿西工作法的概念</li> <li>• 颓废的漩涡：面对关键时刻，进入颓废的漩涡是一个正常的现象，所以问题不在于进入颓废漩涡，而是如何快速走出。</li> <li>• 圣严法则：“面对它、接受它、解决它、放下它”的圣严法则就是标准的当责行为过程，也是能力提升的过程。</li> <li>• 选择决定命运：一个人的幸福决定于在面对关键时刻的抉择，在解决挑战的过程，就是提升能力的循环，更是建立获得幸福的能力。</li> <li>• ARCI 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就</li> <li>• 活动：面对危机的团队</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
第三单元 阿西工作法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：将阿西工作法应用在工作中</li> <li>• 工作运作的难题：做自己的工作容易，但与他人合作困难</li> <li>• SOP 的问题：许多公司使用标准作业流程来解决跨部门协作的问题，但还是有许多问题</li> <li>• 阿西工作法的原理：阿西工作法的应用方法</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 问题分析及解决</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 阿西工作法的模式：真实案例的分享</li> <li>• 活动：顾问出马 - 解决问题流程</li> </ul>		
<p>第四单元 当责的实践</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：应用当责到工作和生活的方</li> <li>• 活动：猜猜这是谁？</li> <li>• 如何当责：要当责，需要哪些基本的概念和技巧</li> <li>• Vincent 的成长故事：真实故事演绎当责价值观的应用</li> <li>• 时间管理原则到当责：如何清晰目标和执行</li> <li>• 活动：为什么要当责</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时</p>			
总课时长度		6 小时 30 分	

### 第三天 激励型目标管理技巧

模块	学习活动介绍	时间分	教学方法
<b>第一单元</b> 激励原理 - 内在动机	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机</li> <li>• 介绍“激励员工士气的辅导技巧”的关键步骤</li> <li>• Daniel Pink 的演讲影片</li> <li>• 激励的时代及需求原理</li> <li>• 发现激励员工的方法</li> <li>• 活动：个人的成功经历</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第二单元</b> 与员工沟通工作的目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。</li> <li>• 沟通部属的工作目标的“关键步骤”                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 列工作职责</li> <li>- 明确对组织影响的程度</li> <li>- 判断职责优先级</li> <li>- 制定工作指标</li> <li>- 调整以符合需要</li> </ul> </li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 工具：目标计划表</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
<b>第三单元</b> 改善员工绩效的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：帮助学员掌握有效改善员工绩效，能够有效针对员工的绩效不足，进行有效的沟通，让员工承担责任，进而改善绩效。</li> <li>• 关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 设定讨论范围</li> <li>- 请员工发表看法</li> <li>- 请员工明确问题的影响</li> <li>- 表达期望和员工的利益</li> <li>- 引导员工提出解决方案及行动</li> </ul> </li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
<b>第四单元</b> 帮助员工成长的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：帮助学员帮助表现一般而有潜力发展的员工，挖掘自己的兴趣结合公司的需要，在员工获得发展兴趣成就感的同时，也达成公司绩效提升的结果。</li> <li>• 设定部属的工作目标的“关键步骤”                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 开场白</li> <li>- 挖掘员工的兴趣</li> </ul> </li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 撮合兴趣和能力需求</li> <li>- 共同制定能力发展计划</li> <li>- 提供发挥能力的机会</li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>		
<p>第五单元</p> <p>激励员工士气的辅导技巧</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：识别不同的激励方式，进而提升员工士气。</li> <li>• 设定部属的工作目标的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 描述观察到的行为或结果</li> <li>- 表示欣赏（细节）</li> <li>- 强调对他人的影响</li> </ul> </li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息</p> <p>中饭休息时间：1 个小时</p>			
总课时长度			6 小时 30 分