



# 管理者核心技能提升训练

讲师：陈松

课程纲要

## 【课程名称】 管理者核心技能提升训练

### 【课程背景】

在组织的日常运营中，中层管理者是组织战略落地的关键。从实际情况上看，他们往往凭自身经验和个人想法进行管理，没有系统的学习和掌握科学的管理知识，没有真正形成管理技能，因而他们需要解决的问题很多：如何带领一个有战斗力的团队？如何制定并分解工作目标？如何制定工作计划？如何与领导、同事、下属进行高品质的沟通？面对比自己年龄都大的下属要如何管理和沟通？如何激发团队活动？如何培养和辅导下属以提升他们的胜任能力……

《管理者核心技能提升训练》是专门针对中层管理人员而开发的实操性课程，本课程具有以下特点：

- 1、 本课程是经历过百次以上知名企业内训的精品课程；
- 2、 本课程是一次实操训练，不只是理论讲授；
- 3、 本课程授课方法多样，学员参与度高，培训效果当场转化；
- 4、 本课程能够将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法。

### 【课程收益】

- 掌握管理的本质、内涵与管理者的角色定位
- 提升管理者打造团队的领导能力

- 提升管理者进行目标分解的技能和技巧
- 提升管理者工作推进的能力和技巧
- 提升管理者沟通的技能和技巧
- 提升管理者对团队进行激励的技能和技巧

**【课程对象】** 中层管理人员

**【课程时间】** 2-3 天，最佳授课时间为 3 天，6 小时/天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 6 张，A4 纸若干张，即时贴若干本；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 准备音频线，保证音响与讲师的笔记本电脑连接。

## 【课程大纲】

### 第一天 管理角色认知与团队管理

#### 第一单元：管理的内含

- **案例讨论：管理的起源？**
- 企业中的三大角色及主要任务
- **案例讨论：管理的本质**
- 管理=工作管理+人员管理

## 第二单元：管理者的角色认知

- 作为下级的管理者
- 小组讨论：发现上级领导犯错时怎么办？
- 作为上级的管理者
- 案例分析：王经理的苦恼
- 作为同事的管理者
- 案例讨论：这是哪个部门的问题？

## 第三单元：团队管理

- 案例研讨：什么是团队？
- 团队构成的三个要素
- 团队的发展阶段
- 团队成立期的特点和管理方式
- 团队动荡期的特点和管理方式
- 团队稳定期的特点和管理方式
- 团队高产期的特点和管理方式
- 现场训练：评价所在团队的发展阶段，确定管理思路

## 第四单元：团队培养

- 案例讨论：为什么要培养下属？

- 培养下属什么？
- 团队训练的步骤
- 团队成长体系建设
- 现场训练：制作某下属岗位的“学习护照”

## 第二天 领导力提升

### 第一单元：领导力

- 什么是领导力？
- 领导风格测评
- 四种情景领导力
- 现场训练：检测部张扬的苦恼
- 工作分级与领导授权
- 授权的流程和方式
- 现场研讨：这样的工作怎样授权？
- 现场训练：制作授权清单

### 第二单元：什么是管理沟通

- 体验式活动：你画对了吗？
- 人际沟通的核心：达成共识

- 管理沟通的核心：行为驱动
- 行为驱动的前提：立场
- 行为驱动的要素：

案例研讨：信任与沟通

案例研讨：利益与沟通

案例研讨：情感与沟通

- 行为驱动的工具：

PDP 性格测试

案例研讨：如何与不同性格的人进行沟通

- 现场训练：如何与下属讨论工作业绩
- 企业沟通体系的建立
- 如何开好早会和夕会？
- 现场训练：早会、夕会设计

### 第三单元：激励与赏识管理

- 什么是激励？
- 激励模型
- 马思洛需求理论

- 案例研讨：你会赏识他人吗？
- 什么是赏识管理？
- 赏识管理四要素
- 现场训练：如何正确的表扬下属
- 现场训练：如何正确的批评下属

### 第三天 让目标落地

#### 第一单元：目标管理

- 案例讨论：先有工作还是先有目标？
- 什么是目标管理？
- 目标分解的 SMART 原则
- 从 SMART 到 SAIL
- 案例讨论：达成目标的关键点
- 从结果导向转向过程导向
- 案例讨论：洛杉矶水晶大教堂的故事
- 现场训练：分解部门工作目标

#### 第二单元：工作推进

- 小组讨论：计划和变化是什么关系？

- 工作分解核心步骤
- 案例分析：分解结构
- 案例分析：关键路径
- 案例分析：任务列表+时间进度
- 现场训练：分解某项工作
- 工作计划的核心五要素
- 现场训练：行动方案表

### 第三单元：组织执行

- 案例讨论：什么是执行？
- 执行就是有结果的行动
- 案例讨论：结果思维
- 让目标落地的八个引擎

目标：决定着为什么和什么落地

流程：决定着如何去落地

流程设计的原则

标准：决定着如何规范的落地

案例分析：标准作业流程

能力：决定需要何种技能去落地

意愿：决定着用什么样的态度去落地

控制：决定着落地过程的偏差控制

控制的四项内容

控制的四大方法

现场训练：为某项工作设计控制节点

制度：决定着落地成败的奖罚

火炉法则

案例分析：马谡是怎么死的？

三个逆向思维假设

案例分析：讲过多少次怎么还犯错？

文化：决定着全员落地的氛围

第四单元：课程总结与学员答疑