



新晋管理人员的管理技能提升训练

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 新晋管理人员的管理技能提升训练

【课程背景】

随着时间的推动，越来越多的 8090 人员走上了企业的管理岗位，他们大多来自于具有发展潜力的业务骨干，但是面对管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理技能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。他们将面临很多的问题：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……

《新晋管理人员的管理技能提升训练》专门针对新晋升的 8090 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】

- 掌握管理的本质和内涵

- 掌握管理者的角色定位
- 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】 企业新晋管理人员，尤其适合 8090 新晋管理人员

【课程时长】 标准课时 3 天，可根据企业实际情况压缩为 2 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；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个；
- 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=管事+理人

第二单元：作为下级的管理者

- 角色定位：“替身”
- 案例讨论：管理者不是“民意代表”
- 案例讨论：管理者不能向上错位
- 案例讨论：管理者不是自然人
- 小组讨论：发现上级领导犯错时怎么办？

第三单元：作为上级的管理者

- 案例讨论：这是谁的问题？
- 角色定位：管理者、领导者、规则的制定和维护者
- 案例分析：王经理的苦恼
- 从业务精英转向管理精英
- 案例分析：下级这样看上级
- 从好人经理转向职业经理

第四单元：作为同事的管理者

- 案例讨论：这是哪个部门的问题？

- 角色定位：内部客户
- 案例讨论：这样的事情经历过吗？
- 小组讨论：为什么不能把同事当客户？
- 部门间沟通协作的方式与方法

第五单元：什么是团队？

- 案例研讨：什么是团队？
- 团队构成的三个要素
- 体验式活动：激情 60 秒
- 学员分享：
 - (1) 为什么总是出错？
 - (2) 成员是如何分工的？
 - (3) 相互配合的好吗？
 - (4) 有什么好的方法让成绩更好一些？
- 讲师点评：
 - (1) 团队成员性格
 - (2) 团队分工与协作

第六单元：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

第七单元：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”
- **案例研讨：杨根思连的“三不相信”精神**

第二天 领导力与沟通激励

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？
- 沟通模型
- 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

体验式活动：小型辩论赛

讲师点评：看不见的场

- 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：如何向上级汇报工作

- 何时汇报工作？
- 汇报的内容如何界定？
- 案例讨论：汇报工作的原则
- 案例讨论：汇报方式如何确定？

第四单元：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：一页纸计划项目管理（根据企业实际情况而定）
- 现场训练：行动方案表
- 现场训练：工作待办单

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