



管理者核心技能提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理者核心技能提升

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为目标的落地。在目标实现的执行过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 1、 不能明确自身定位，只做传声筒，一切靠上级领导；
- 2、 团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；
- 3、 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 4、 凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理

方法；

- 5、 对人力资源管理的概念模糊，不清楚人力资源对管理的重要性
- 6、

解决上述问题，不仅要解决管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使管理者明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《管理者核心技能提升》是专门针对管理人员掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解管理的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握人力资源管理的基本概念
- 提升管理者的核心管理技能
- 增加组织执行力

【课程对象】 企业中层管理人员

【课程时长】 2天，每天6小时

【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；
- 每组准备白板纸 4 张，彩色白板笔尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：管理的本质和内涵

- 案例讨论：管理的起源
- 现代企业管理的本质
- 企业中“人”与“事”的匹配
- 管理者的三大角色及主要任务
- 管理者的核心能力

第二单元：基于目标的执行管控能力

- 工具一：目标分解 OGSMA
- 现场演练：运用 OGSMA 工具分解目标至行动
- 目标推进中的五大要素
- 工具二：一页纸目标管理表
- 现场演练：运用一页纸目标管理表制定工作计划
- 什么是执行？

案例研讨：态度不等于执行

案例研讨：职责不等于执行

案例研讨：任务不等于执行

- 执行控制的四大内容
- 执行控制的四大方法

第三单元：人才的识别能力

- 案例分析：识人就像找对象
- 人才的核心素质模型
- 基于胜任力模型的人才甄选

案例研讨：某银行客户经理的胜任力模型

胜任力模型构建的三种方法

现场演练：设计某岗位人员的胜任力模型

- 发现团队中的千里马
点亮伯乐的慧眼
千里马的特征？
千里马的识别三种方法
- 识别团队人才：人才盘点
人才绩效盘点

人才潜能盘点

人才盘点的 SKO 模型

案例研讨：某企业的人才盘点

现场演练：运用行为性访谈识别人才

- 诸葛亮的七观识人法
- 庄子的九征识人法

第四单元：人才的任用能力

- 基于行为特征的人才任用

支配型人才的行为特征与任用方式

影响型人才的行为特征与任用方式

稳健型人才的行为特征与任用方式

谨慎型人才的行为特征与任用方式

综合型人才的行为特征与任用方式

- 自我反思：团队成员的行为特征与工作任务
- 团队成员的角色与合作分工

团队成员的五种角色

自我反思：团队成员角色认知

团队力量来自于“相同下的不同”

- 基于员工发展阶段的任用

员工发展的阶段的两大关键：意愿与能力

员工发展的四大阶段

管理中的X理论与Y理论

员工任用中的两种行为：指挥与支持

指令式任用的方式与方法

教练式任用的方式与方法

支持式任用的方式与方法

授权式任用的方式与方法

- 现场演练：根据员工发展特点，选择任用方式

第五单元：员工的激励能力

- 案例分析：这样的做法是激励吗？

- 常见的五种激励误区

- 小组讨论：什么是激励？

财务性激励

非财务性激励

- 激励的本质与基本模型

- 综合激励模型

- 从动机到绩效

小组讨论：员工为什么要加入到企业？

工作中的马斯洛需求理论

- 从绩效到结果

管理者对员工行为的三种反应

结果激励与发现优势

案例讨论：如何正确的进行表扬

案例讨论：如何正确的进行批评

- 从结果到满意

盖洛普 Q12 评估

双因素理论在员工激励中的应用

第六单元：课程回顾与答疑