



管理者的五项修炼

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理者的五项修炼

【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：

- 不能明确自身定位，找不到工作重点；
- 只做传声筒，不能主动承担和解决问题，一切靠上级领导；
- 团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；
- 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 对上不能主动汇报、回报工作进度，对下不能及时、有效的评价与检查；
- 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；
- 遇到问题时不知道如何正确的进行分析和解决；

-

解决上述问题，实现管理者自动自发的有效管理行为，并带领团队实现更高的绩效目标，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。

《管理者的五项修炼》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
- 掌握管理者的角色定位
- 掌握决策与管理目标的能力
- 掌握过程控制与执行的能力

- 掌握有效授权的方法与技巧
- 掌握高效沟通的方法与技巧
- 掌握有效激励的方法与技巧

【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3-4张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：管理的内涵

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务
 - 决策层的核心任务
 - 管理层的核心任务
 - 执行层的核心任务
- **案例讨论：管理的本质**

- 管理中人与事的匹配

第二单元：管理者的角色定位

- 作为下级的管理者角色定位
- 作为同事的管理者角色定位
- 作为上级的管理者角色定位
- 管理者的五项修炼

第三单元：决策与目标管理

- 多谋与善断
- 工具测评：领导决策风格测评
- 小组讨论：决策前你会怎么做？
- 个人决策与集体决策
- 常见的七种错误决策
- 小组讨论：是什么在影响决策？
- 决策的前提
- 科学决策七步骤
- 案例讨论：先有工作还是先有目标？

- 目标管理的概念
- 案例分析：目标的转换有效性
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的五个关键点：目标、策略、计划、资源、过程控制
- 目标分解的原则

5W2H 原则

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

目标的下达与认同

第四单元：过程控制与执行

- 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？
- 工作计划的五大核心要素
 1. 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系
 2. 资源/预算：资源利用与工作任务的关系
 3. 人员委派：任务特点与识人用人

人才识别的五个方法

案例分析：某工作任务的人员委派

案例分析：关键任务的人员识别

4. 时间进度：时间节点设计的方法

5. 风险预案：

分级响应机制设计原则

现场实操：风险响应机制设计

● 小组讨论：控制的难点是什么？

● 过程控制的六大内容

目标偏差

流程偏差

衔接偏差

人员偏差

标准偏差

预算偏差

● 过程控制的四大方法

制度支撑

设定标准

绩效约束

复盘总结

第五单元：有效授权

- 自我评估：我需要授权吗？

- 什么是授权？

授权是什么？

授权不是什么？

- 授权的八大作用

- 案例分析：授权的三大障碍

来自组织的障碍

来自自己的障碍

来自下属的障碍

- 授权的五个层次

自己做

自己做，下属协助

自己可以同，下属也可以

下属做，自己协助

下属做

- 授权的核心要素
 - 工作分派的三种方法
 - 权力分解的三种形式
- 授权的四种类型
 - 必须授权的工作
 - 应该授权的工作
 - 可以授权的工作
 - 不能授权的工作
- 案例分析：这样的工作要授权吗？
- 实操演练：制定授权清单
- 授权的五大程序

第六单元：高效沟通

- 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
- 行为驱动的元素：
 - 案例研讨：信任与沟通

案例研讨：利益与沟通

案例研讨：激励与沟通

案例研讨：情感与沟通

- 如何正确的进行表扬
- 如何正确的进行批评
- 案例研讨：什么是团队冲突
- 小组讨论：团队冲突的原因分析
- 团队冲突的类型

案例研讨：张经理的苦恼事

建设性冲突

破坏性冲突

- 不同情况下的冲突处理

第七单元：有效激励

- 什么是激励？
- 案例讨论：激励的个性化与情境性
- 非物质性激励的综合激励方案
- 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

生理需要在工作中的具体表现

安全需要在工作中的具体表现

社会需要在工作中的具体表现

尊重需要在工作中的具体表现

自我实现在工作中的具体表现

基于员工需求动机推动策略

行动学习：百元生日激励方案设计

- 从绩效到结果

案例讨论：喜欢表扬自己的班组长

对员工行为的三种反应

用正激励强化积极行为

用负激励消灭破坏行为

结果激励与发现优势

- 从结果到满意

盖洛普 Q12 评估

激励中的保健因素与激励因素

三元满意模型

员工满意度提升办法