



让目标落地

——管理者核心技能提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】让目标落地——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能力
- 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；
- 准备白板纸，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。

【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**
- 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
- 现代企业管理的本质
- 企业中“人”与“事”的匹配
- 基于目标的人力资源管理四大机制
- 现代企业人力资源管理导图

第二单元：作为下级的管理者角色定位

- 公司治理中的职能委托与代理
- 管理者的常见错位

案例研讨：管理者不是“民意代表”

案例研讨：管理者不能向上错位

案例研讨：管理者不是自然人

- 角色定位：职务代理人+坚定执行者
- 职务代理人的两大核心工作

目标与工作任务分解

工作的汇报与回报

- 坚定执行者的核心工作

小组讨论：发现上级犯错怎么办？

执行者的计划、实施、检查、改善

第三单元：作为同事的管理者角色定位

- 角色定位：内部客户
- 小组讨论：为什么不能把同事看成内部客户？
- 内部客户的工作核心

共创共享

主动协调

- “功夫在诗外”的启示

第四单元：作为上级的管理者角色定位

- 案例研讨：王经理的苦恼
- 角色定位：从管理走向领导
- 领导者的四大要务

立旗

- 1、 五个方面的清晰目标
- 2、 目标达成的五个关键点
- 3、 小组讨论：下属不认同目标怎么办？
- 4、 目标制定从 SMART 到 SAIL

树人

- 1、 知人善任

领导知人五法

案例研讨：组织发展阶段与用人特点

- 2、 激励人心

非物质激励操作方法

基于需求的激励技巧

3、 培育培养

培育培养机制建设

人才梯队流程

员工成长地图与学习护照

控势

- 团队发展阶段与管理模式

成立期特点与管理方式

动荡期特点与管理方式

稳定期特点与管理方式

高产期特点与管理方式

- 工作与工作任务管理

计划 VS 变化

工作分解四步骤

工作任务的核心五要素

- 过程控制

过程控制的四大内容和方法

保持控制的最佳方法：沟通

性格类型与沟通策略选择

基于行为驱动的向下沟通

- 问题分析与解决

问题分析的三个层面

问题分析的程序和方法

问题解决模型

实操演练：案例分析法的应用

用权

- 强的权力与弱的权力
- 权力的三种应用策略
- 授权的原则与方法
- 均衡比魄力更重要

第五单元：课程回顾与答疑