



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指执行的过程，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；

领导不推动，管理者不行动，缺乏工作主动性；

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，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。

《让目标落地——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
- 掌握管理者的角色定位
- 掌握目标落地的九个引擎
- 掌握问题分析与解决的方法
- 提升管理者的核心管理技能
- 增加组织执行力

【课程对象】 企业中基层管理人员、新晋管理人员、储备干部

【授课方式】 案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】 2天，12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，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 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。

【课程大纲】

第一单元：管理和经理者的内涵

- 案例讨论：管理的起源
- 企业中的三大角色及主要任务
- 案例讨论：管理的本质
- 现代企业管理导图
- 作为下级的管理者角色定位

案例分析：管理者不是传话筒

案例分析：管理者不是民意代表

案例分析：管理者是上级领导的替身

职责与责任一样吗？

要结果而不只是履行职责

要结果而不只是完成任务

向上级提供选择题而不是问答题

- 作为同事的管理者角色定位

案例分析：谁是你的内部客户？

案例分析：功夫在诗外的启示

- 作为上级的管理者角色定位

案例分析：业务高手不等于管理高手

案例分析：好人经理不等于职业经理

案例分析：管理者、领导者、规则制定与维护者

第二单元：目标落地的九大引擎

- 选人：是否有执行型的人才

什么是执行型人才？

执行型人才的特质

- 目标：决定着为什么去执行

案例讨论：先有工作还是先有目标

目标制定从 SMART 到 SAIL

达成目标的五大关键要素

执行计划的核心五要素

- 流程：决定着执行的程序和步骤

小组讨论：什么是好的流程？

如何进行工作分解？

实操演练：工作分解与关键路径图

- 标准：决定着如何规范的执行

小组讨论：标准要高一些还是低一些？

案例讨论：KFC的“开店复印机”

什么是标准化管理？

现场演练：设计某项工作任务的标准

- 能力：决定有没有完成工作的能力

案例讨论：能力是逼出来的

下属培养的学习地图

现场演练：某岗位“学习护照”的设计

训练下属的五个步骤

- 意愿：决定着执行的主动程度

案例分析：员工发展阶段与需求等级

赏识管理在工作中的运用

案例讨论：如何正确的表扬员工

案例讨论：如何正确的批评员工

- 制度：决定着执行成败的奖罚

案例讨论：诸葛亮有资格斩马谡吗？

制度的火炉原理

领导有情 管理无情 制度绝情

制度三要素：制度、流程和表单

实操演练：制定某项制度及相关流程和表单

- 文化：决定着执行的习惯

案例讨论：讲过很多次为什么还犯错？

高执行团队的典型特征

案例讨论：杨根思连的三不相信精神

团队文化打造的程序和方法

- 沟通：执行过程控制的根本保证

案例分析：员工口头认可后为什么没行动？

人际沟通的核心：达成共识

管理沟通的核心：行为驱动

行为驱动的四大要素：立场、信任、利益、情感

案例分析：如何与不同性格的人进行沟通

第三单元：工作问题分析

- 案例讨论：什么是问题？
- 小组讨论：问题从哪里来？
- 案例分析：搞清楚问题是什么
- 案例分析：像剥竹笋一样提问
- 提问引发思考，告诉引发争辩
- 现场演练：各组讨论，提出实际工作中的问题并进行陈述
- 问题的分类

小组讨论：我们的问题属于哪一种？

- 问题分析的三个层面：数据层面、体验层面、理解层面
- 问题分析的程序和方法
- 问题分析工具分享：鱼骨法、5WHY法、4W1H法、SWOT法
- 现场演练：运用分析工具分析问题

第四单元：工作问题解决

- 思维方式与问题决策
- 突破原有思维束缚
- 案例讨论：招不来的业务员（案例根据企业类型进行调整）
- 问题解决模型：

定义问题

产生备选方案

评估和选择一个备选方案

实施和追踪解决方案

- 现场演练：个人分析性问题解决
- 现场演练：团队创造性问题解决

第五单元：问题管理与工作改善

- 不可忽视的问题管理：从经验到知识
- 如何建立知识管理库？
- 案例分析法
- 实操演练：案例分析法的应用
- 工作改善的关键点

第六单元：课程总结与学员答疑