

新晋管理干部管理技能提升

(主讲：王雷军)

【课程背景】

我们处在 VUCA 时代，市场竞争日益激烈、复杂多变，我们需要新的视野，我们需要跟上时代的变化，企业需要不断地变革创新，以实现企业可持续发展之路，这就对企业管理干部提出了更高的要求。

而目前的现状是，企业大多数企业管理干部，因为其在基层从事的专业或技术工作比较出色、业绩比较突出而被企业领导提拔到管理岗位上来。而他们在管理岗位工作中遇到一些问题时，还是倾向于运用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和工作方法。对于管理岗位，他们更依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程是专门针对企业新晋管理干部的管理转身（做事-管事-管人）与管理技能提升的需要而量身定制的管理技能实战训练课程。

本课程帮助企业新晋管理干部转换思维模式，明确管理岗位的角色定位，掌握管理干部必备的管理技能，并针对工作中遇到的一些实际问题进行情景训练，提升其工作中解决问题的能力，强化对管理技能的掌握效果。

【课程目标】

- 1.强化管理者的管理意识
- 2.完成管理者的角色转变
- 3.掌握目标的设定与分解
- 4.掌握工作任务委派技巧

5.提升识人用人管理技巧

【授课方式】

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

【课程特点】

特点 1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点 2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

【课程时间】

2 天版（12H）

【课程对象】

企业新晋管理干部

【课程内容】

第一单元 管理者的基本认知

一、管理的真正内涵

1、管理的目的：为了达成组织的目的和目标。

 组织的目的：就是组织存在的理由

 组织的目标：就是组织生存的条件

2、管理的对象：人、财、物、时间、信息、技术等所有经营资源

3、管理的方法：经济的、有效果、有效率地运用

二、人员管理三层面

- 1、道具的、被动的层面：
- 2、动机的、态度的层面：
- 3、合理的、认知的层面：

管事（科学方法）+理人（尊重人性）

三、管理者任务矩阵

- 1、自我管理
- 2、团队管理
- 3、任务管理
- 4、问题管理

四、确立管理者思维

硬性思维管事、软性思维理人

案例讨论：面对下属的抱怨，是先处理事情？还是先处理心情？

管事与理人之间的思维与行为差异

管理本质是为达到目的而选择手段

以结果可能性来选择方案的可行性

日常管理中解决事情关注标准效率

日常管理中解决性情关注理解感受

管理中只有职务意见没有个人意见

五、管理者风格解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式

根据对方个性采用相应管理方式提高效率

课堂现场测评

指挥型风格的特点解析

影响型风格的特点解析

支持型风格的特点解析

严谨型风格的特点解析

第二单元 管理者的角色认知

一、ABC角色认知

A (高层)

B (中层)

C (基层)

案例讨论：公司下达的任务，刘经理是先沟通，还是先执行？

知识小结：如何做好上传下达

B角色的定位：

承上：执行上级指令

平行：协调工作关系

启下：做好下属管理

二、作为下属的角色定位

1、案例分析：管理者角色错位的表现

2、管理者的角色定位

3、做好上司的辅助者

三、作为同级的角色定位

1、案例分析：管理者角色错位的表现

2、管理者的角色定位

3、做好同级的协调者

四、作为上司的角色认定位

1、案例分析：管理者的角色错位表现

2、管理者的角色定位

3、做好下属的辅导者

五、管理者的角色转变

1、完成工作职责的转变

2、完成拉动方式的转变

3、完成工作技能的转变

4、完成控制方式的转变

5、完成评价方式的转变

6、完成心理需求的转变

第三单元 目标管理能力提升

一、目标管理六步骤

定义目标

分解目标

制定措施

目标实施

成果评估

总结改善

二、目标的设定

1、职责的认知

2、现状的分析

3、基准明确化

4、挑战性目标

5、目标的分类

达成型工作目标

解决问题型工作目标

例行型工作目标

三、目标设定的 SMART 原则

目标的明确性

目标的可衡量性

目标的可实现性

目标的相关性

目标的时限性

四、课堂演练：如何设定部门工作目标

五、目标设定的步骤

参与讨论并听取实现上司目标的关键路径

明确实现路径中对应自己职责的具体措施
将这些具体措施描述成为自己的主要目标
就目标所需的资源和自持与上司达成共识

六、目标分解的步骤

目标研讨陈述部门目标内容和措施预算
明确下属岗位职责和内部结构分工协作
选择目标分解方法并确认绩效考核标准
让下属提交工作目标草案和策略计划表
验证下属目标达成能满足部门目标实现
与下属一对一面谈确认目标承诺与支持

七、目标的有效分解

1、目标分解形式

2、目标分解工具

工具一：用目标多权树法确定目标

工具二：用“6W3H”分析细化目标

课堂演练：分解本部门的工作目标

第四单元 任务委派与授权

一、工作分配三要素

1、下属所具备的条件——能力

知识（所熟悉的事情为何）

技能（能担任的工作为何）

态度（抱着何种态度）

2、工作所需要的条件——资格条件

知识（需熟悉的事情为何）

技能（需担任的工作为何）

态度（需着何种态度）

3、其它环境等各项条件

组织所处状况、职务之间的相互关系、团队精神、人际关系、工作负荷等

二、下达指令的九宫格 (5W2H2R)

课堂练习：如何把任务说清楚

三、下达命令的方法

- 1、指令
- 2、委托
- 3、征询
- 4、暗示
- 5、征求

采取何种方式取决于三个要素：管理者、下属、环境条件

四、命令下达的方法

- 1、吩咐式
- 2、请托式
- 3、征询式
- 4、暗示式
- 5、征求式

六、有效授权的实施关键

尊重-沟通-了解-信任-授权

七、授权的原则

因事设人、视能授权

责权利对等

逐级授权

信任原则

有效控制

八、授权的5种类型

指挥式

批准式

把关式

追踪式

委托式

九、授权的七步骤

十、科学的授权方略-OPERA 模型

O-目标说明

P-界定工作范围

E-了解工作效益

R-给予资源

A—授权：让下属做出承担

情境演练：如何有效授权

第五单元 团队管理能力提升

一、团队建设四要素

目标、人才、制度和文化的文化

二、高效团队的特点

明确的团队目标

清晰职责与流程

充分信任与协作

良好的沟通技巧

融洽的团队氛围

合理的团队制度

高昂的工作士气

三、团队协作的障碍

缺乏信任

惧怕冲突

欠缺投入

逃避责任

忽视结果

四、管理做好四件事

边界式授权

承诺式激励

双轨式辅导

干预式面谈

五、管理用好四种人

1、管理者知人善任

2、不同类型员工的管理

情境训练：如何管理员工的工作创新？

知识小结：D型员工的行为特点

D型员工的管理之道

情境训练：如何处理员工的工作违规？

知识小结：I型员工的行为特点

I型员工的管理之道

情境训练：如何加强工作的进度管控？

知识小结：S型员工的行为特点

S型员工的管理之道

情境训练：如何协调工作中人际关系？

知识小结：C型员工的行为特点

C型员工的管理之道

课程回顾与总结