

管理者核心能力训练

■课程背景

- 基层管理人员的定位，是以担任管理职务为职业的专业人才。基层管理人员必须具备哪些能力？基层管理人员要做到以上的境界，需要以下的职业化能力，称为 KAS。K 指的是拥有充足的专业知识，例如商业知识、政府法规、产品行业知识、科技知识、管理知识等。A 指的是敬业的态度，例如积极热情的工作态度，负责守法、保守业务机密、不从事与公司利益相违背的工作，能与他人合作，愿意栽培部属等。S 则是指纯熟的工作技能，包含四个方面，思维能力、组织能力、绩效管理能力和专业风采。只有通过以上这些能力的组合，才能使中基层管理人员有效的完成任务，换句话说，具有这些能力才称得上是职业经理人。

- 中基层管理人员工作技能的四大方面，具体表现为多方面、跨专业的管理技能。从思维能力来看，作为管理人头脑清楚，这样才能做好事情。管理大师彼得杜拉克说“要做对的事，再把事情做对”。所以中基层管理人员的思维能力是最重要的事，也是最抽象、最难培养的。

- 中基层管理人员应具体表现为多方面、跨专业的管理技能。而专家级水平是逐渐地练出来的，而有效进步的关键在于找到一系列的小任务让受训者按顺序完成。这些小任务必须是受训者正好不会做，但是又正好可以学习掌握的。完成这种练习要求受训者思想高度集中，这就与那些例行公事或者带娱乐色彩的练习完全不同。“刻意练习”的理论目前已经被广泛接受。

■课程目标：

- 学习——全面的管理知识
- 掌握——有效的管理方法
- 提升——系统的时间管理技能及工作效率

■培训对象：

- 企业中基层管理人员
- 新上任或即将上任务的管理人员。
- 职业经理人。

■授课方式：

- 理论讲授 + 案例分析 + 视频分享
- 小组讨论 + 经验分享 + 头脑风暴

- 实战演练 + 管理游戏 + 情景对话

■标准课时：

- 2天（6小时/天）

课程大纲

第一部分：企业中基层管理人员角色定位及认知

一、角色转变

- 管理者角色转变的对比
- 骨干员工与管理者的区别
- 角色转变困难的4个原因

二、定位误区

- 1、中高层管理人员常见的角色错位
 - 土皇帝:如一方诸侯或小国之君
 - 民意代表:站在下属的立场意气用事
 - 自然人：把自己当成普通员工
 - 传声筒：此类中层，可有可无
- 2、避免中层经理的两种病症
 - 新经理并发症
 - 老经理综合症
- 3、如何应对管理的两难现象
 - 有情的领导
 - 无情的管理
 - 绝情的制度

三、定位分析

- 关于管理者角色的历史观点
- 管理者在企业结构中的位置
- 针对上中下三层的定位分析

四、定位认知

- 中高层管理人员的烦恼
- 管理者的各角色认知
- 中高层管理者的三大内伤

刻意训练内容：管理者5大时空工具内容拟定。

第二部分：中高层管理者职业化修炼与管理实务

一、管理者应该具有的管理境界

- 分享：你如何理解管理？

- 管理的本质是什么？
- 管理的核心要素
- 如果让“管”更圆润、“理”更温情
- 自我管理、理人、管事
- 自我管理与部属管理的内容
- 管理者职业行为规范的三个层次

二、管理者如何执行管理

- 你是管理者还是被管理者
- 如何理解管理与被管理
- 为什么每个人的讨厌被管理
- 大音希声、大象无形的管理
- 如何让员工爱上被管理
- 管理者在管理行为中的温度决定员工的执行程度
- 管理不是单向，而是参与与互动
- 要求与迁就
- 把管理做的润物细无声

三、管理者实务

- 合格管理者的 6 大核心技能
- 认识下属
- 如何成就下属，成就自己
- “三级成就”理论探索
- “三级成就”理论在管理中的应用
- “三级成就”管理前的心理角色倾向测定
- 使用“三级五角色”对公司各级职能进行三级分解
- 绩效管理
- 管理活动的分层执行

刻意训练内容：职业角色倾向测定表格。

刻意训练内容：三级五角色定位表。

第三部分：管理者管理技能

一、沟通与协调管理技能

- 沟通的效果控制
- 沟通的本质
- 信息传递示意图
- 沟通之道
- 如何人沟通直达人性——人性沟通的秘密

刻意训练内容：管理沟通中情感互动。

二、目标管理技能

- 目标管理的价值
- 目标来自于哪里
- 目标设定及分解
- 平衡计分卡式的目标管理标准
- 设定目标的 SMART 原则
- 现在，你知道如何让自己“梦想成真”了吗？
- 目标分解的方法——剥洋葱法
- 目标实施 PDCA 循环
- 目标包括那些？
- 企业目标管理
- 企业目标管理系统优化给出的建议

刻意训练内容：平衡计分卡式的目标设置与分解

三、时间管理技能

- 不能管理时间便什么也不能管理
 - 时间管理的重要性
 - 时间管理的误区
 - 时间管理的四象限
 - 找到浪费时间的原因
- 1、时间管理的原则：
- 使命优先
 - 生命规划
 - 明确目标
 - 目标法则
 - 计划法则
 - 制定时间计划的基本步骤
 - 帕累托法则
 - ABC 法则
- 2、优先管理技巧
- 要事第一
 - 时间管理矩阵
 - “莫菲定律”
 - 改变传统的时间观念
 - 学会授权的技巧

刻意训练内容：时间管理分配事件检视

四、工作效率管理技能

- 建立正确的效率观。
- 注重工作节奏、让时间管理融合在工作当中。
- 随时调整工作方法。
- 随时记录灵感。
- 超越一点点。

- 学会把握行动时机。
- 认真做好一件事。
- 练好基本功。
- 执着于工作。
- 勤于总结。

刻意训练内容：工作节奏设置检视