



高效经理人的八大核心技能

■ 课程背景

● 管理技能是每一位管理人员的必修课，也是目前经理人员管理素质的短板。管理大师德鲁克说：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。”中国企业管理的现实也是如此，很多企业之所以管理不好，无论是员工缺乏工作积极性，还是团队缺乏凝聚力，其根源并不在于管理者“管人”能力的高低，而在于管理者本身缺乏有效的自我管理。因此，李嘉诚说：“自我管理是管理者的首要责任”。

● 如何管理好自己的知识和核心能力，以适应新形势下企业发展和变革的需要，更是摆在每一位管理者面前的严峻课题。面对倍速发展和变化的市场环境，企业对管理者自身素质和能力的要求势必会大大提高和更加紧迫，不思学习和改变的管理者，必然会被企业和职场所淘汰！

■ 培训目的

● 培养管理者的现代企业管理意识，提高管理人员的综合管理水平，使管理人员掌握现代企业管理中必要的管理技能，达到学以致用、立竿见影的效果。通过培训，提高企业综合竞争力。

■ 课程目标

- 学习——全面系统的管理思维及技能
- 掌握——有效解决管理问题的关键部分
- 提升——系统全面的管理能力及解决问题的能力

■ 参训对象：

- 各部门主管以上管理人员；咨询顾问、培训顾问、管理顾问
- 希望提升自己思考和解决问题能力的人士

■ 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：

- 3天（6小时/天）

■ 课程大纲

第一部分：管理概述

分享：你如何理解管理？

- 管理者应该干的事
- 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

第二部分：管理者实务

- 合格管理者的8大核心技能
- 认识下属
- 绩效管理
- 使用“三级五角色”对公司各级职能进行三级分解
- 管理活动的分层执行"

第三部分：管理者的八大核心技能

一、高效务实的执行能力

1、执大概说及现状

- 什么是执行力
- 为什么企业有伟大的战略目标，结果却不尽如人意？
- 一般的执行状态
- 执行力缺现象
- 执行力缺失的主要原因
- 制度或者政策本身存在缺陷
- 执行人员的意愿和能力不足
- 执行文化不到位
- 执行体系不健全
- 目标管理体系

2、执行的三大思维：

责任思维

- 案例：撞桌子的学问
- 建立自我责任心态：
- 案例：背包的一家人
- 建立一对一责任机制
- 案例：红绿灯的启示
- 小结：影响执行力的三大要素

成果思维：

- 成果思维三要素
- 案例：老鼠偷油故事的启示
- 成果思维的三个不等式：
- 分组思考：
- 情景模拟：今年春节前夕，老板让你去买十张火车票，把公司十位高层管理人员送去青岛参加一个展会。可是你到火车站排一个小时的队才知道，去青岛的火车票已经提前卖完了。你怎么办？
- 什么叫价值？

狼性思维

- 狼性思维的概念：适者生存
- 分组讨论：
- 极度竞争时代下的企业，什么样的企业员工才能获得成功？
- 思考：什么是企业的狼？
- 狼性思维的操作建议

3、管理者的执行能力提升

- 决定执行力的四大要素
- 重塑企业价值观，创新思维方法与思维模式
- 管理者率先垂范
- 提升执行者素质
- 加强执行文化构建
- 举行文化的精髓
- 不断完善执行制度体系
- 执行五大关键步骤

二、企业文化的营造能力

1、企业组织文化概念

- 什么是企业文化？
- 从宗教信仰看企业文化？
- 宗教四宝
- 从“亮剑”看组织文化
- 关于企业组织文化结构

企业文化的內容

- 核心文化（理念文化 MI）
- 中层文化（行为文化 BI）
- 表层文化（视觉标示文化 VI）
- 案例：经典企业文化
- 企业的核心——价值观
- 案例：儒家传统价值观——忠君、效国、名义

2、企业文化的困惑

- 价值观错位，信仰缺失
- 清楚界定核心价值观
- 重塑组织价值观
- 组织价值观营造方案
- 企业伦理：企业法人道德
- 应该提倡的员工行为
- 企业形象的三维标准
- 如何进行企业文化建设

3、企业组织文化落地的五大困惑

- 创意好、落地难
- 口号多，动作少
- 上面热、下面冷
- 文化制度两张皮
- 员工行为规范难

4、企业组织文化建设 7 步循环

- 第一步：诊断——辩型
- 第二步：提炼——提神
- 第三步：突破——点睛
- 第四步：规划——塑形
- 第五步：建设——造血
- 第六步：传播——入脑
- 第七步：行动——归心
- 检验企业组织文化的三个标准

5、企业组织文化落地四步法

- 组织保障
- 强化培训
- 营造氛围
- 固化于制
- 组织文化落地四入
- 入眼、
- 入嘴、
- 入脑、
- 入心

6、行为规范与组织文化

- 行为规范“三性”
- 行为规范的特点
- 规范的表现形式
- 行为变习惯五部曲

三、科学智慧的决策能力

1、决策力的究竟是什么能力？

2、经营者的决策能力的构成

- 开放的提炼能力
- 准确的预测能力
- 准确的决断能力
- 哈佛大学安德鲁斯提出的 SWOT 模型
- 战略分析框架
- BCG 模型

3、日常事务决策法-“5W3H”

4、执行过程控制的 PDCA 循环

5、管理者科学决策的七大步骤

- 界定问题
- 决策准备

- 列出所有可能的方案
 - 评估方案
 - 决定正确的方案
 - 行动计划与执行
 - 检讨执行成效
- 6、提升决策能力的途径
- 从博学中提升决策的预见能力
 - 从实践中提升决策的应变能力
 - 从思想上提升决策的冒险能力
 - 从心理上提升决策的承受能力
 - 从思维上提升决策的创造能力
 - 从群体上提升决策的参与能力
 - 课程回顾，四变方法综合提升。

四、理性精确的思维能力

1、人脑对客观事物间接、概括的反应能力

2、思维创新

- 头脑风暴法
- 六顶思考帽法
- 决策树法
- Dcg 分析法
- Swot 分析法
- 逆向思维法
- 有效进行时间管理
- 目标与成就

3、什么是有价值的问题？

- 契合目标可以产出明确的成果

4、如何找到有价值的问题？

- 接触 原始信息
- 掌握 基本知识
- 删减 琐碎问题
- 视觉化 分析
- 从目标 倒推

5、如何分解问题？

- 为什么分解问题
- 相互独立，完全穷尽
- 5W2H 分解模板
- 缺乏模板，则倒推

6、如何组织线索？

- 为什么组织线索
- 如何组织线索

五、 团队沟通的亲和能力

1、团队概说！

- 团队的作用
- 管理者应具备的三项技能

2、团队管理沟通

- 管理沟通的四个基本原则
- 团队沟通的重要性
- 团队沟通的过程及作用
- 影响人际关系的主要因素
- 沟通障碍及排除的基本要求
- 团队沟通能力提升的基本途径
- 沟通的重要原则

3、沟通之道

- 专业沟通者的三种特质
- 沟通是一个信息传递并获取回馈的过程（信息传递流程图）
- 沟通之道：感觉、环境、气氛
- 沟通之道：脸笑、嘴甜、腰软、腿勤
- 沟通之道：正见、正念、正思维、正精进
- 人性沟通：说别人想听的话、做别人想做的事，表别人想要的情、反应别人想看的反应
- 沟通三要点:让对方听得进去、让对方听的合理、让对方听得乐意。

4、沟通之术

- 沟通行为中的关键因素
- 有效沟通的前提
- 同频同率
- 同频同率 6 动作

- 不能同频的三大原因
- NLP沟通五步法
- 倾听-沟通中最大问题
- 倾听不良的原因
- 口头沟通，提升表达力的方法。

5、组织内沟通

- 高效沟通的步骤
- 有效进行组织内部沟通——上行沟通
- 有效进行组织内部沟通——下行沟通

六、激励部属的高效能力

- 激励概说
- 什么是激励
- 激励的逻辑过程
- 管理中的反比关系
- 双因素理论
- 需求层次理论与分析
- 激励员工的二大法宝
- 激励产生绩效的模型
- 管理者带好员工的艺术
- 总结回顾
- 参训学员培训收获及心得分享

七、选才用才的识别能力

1、如何选对人（选人的标准与方法）

- 坚持四化标准强调基本素质
- 德才兼备、既不求全责备，也不重才轻德
- 具备综合领导能力
- 看能力、重业绩、不论资排辈
- 克服偏见，有效识别人才
- 提高领导者自身素质和识才能力，准确把握选才方法

2、如何用人

- 任人唯贤
- 量才使用，扬长避短

- 责权利一致
- 充分信任
- 用养，并重
- 科学匹配
- 有效考核
- 动态原则
- 善于授权

八、经营运作的创新能力

- 创新概说
- 寻找蓝海战略
- 敢于运用现有资源进行组合
- 赢利模式五要素
- 产品模式设计与创新
- 斜坡球体理论

附件：

课程落地辅导工具

工具一：管理者 5 大时空工具内容拟定

工具二：职业角色倾向测定表格

工具三：三级五角色定位表