

新任管理者的十项必修课程

【课程背景】

要想成为一名优秀的部门主管，需经过十年时间的磨练。一个未接受过系统训练的管理者，其管理经验累积直到合格，期间企业需要付出相当的成本，企业重视管理人员的培育与成长，但是新提升的管理者如何缩短成长周期，如何减少失误，提高效率，加速管理者成长呢？本课程为企业分忧，为个人指点方向，帮助新任经理在有限的时间内做好角色转换，导入系统化的管理理念，提升管理技能。

【课程收益】

- 1、解除角色转换的困惑，清晰定位管理者角色
- 2、掌握有效担当管理职位职责所需的方法，技能，态度
- 3、掌握管理的基本方法
- 4、有效规划时间，提升管理效率
- 5、掌握如何管理和培育下属，有效沟通的方法
- 6、掌握提高团队执行力和提升绩效的方法

【课程对象】

新上任主管、经理，即将晋升主管、经理的人士

【课程时长】

3天（2天版则减少工具数量与使用练习）

【授课方式】

讲述、案例讨论，实际操作，课堂活动

【课程大纲】

- **管理技能训练一：经理人的角色认知**

- 管理者必须会的管理定律
 - ◆ 蝴蝶效应
 - ◆ 青蛙现象
 - ◆ 鳄鱼法则
 - ◆ 鲶鱼效应
 - ◆ 羊群效应
 - ◆ 刺猬法则
 - ◆ 手表理论
 - ◆ 二八定律
 - ◆ 木桶理论
 - ◆ 蘑菇定律
- 阳光积极的心态
 - ◆ 案例：秀才的故事
 - ◆ 案例：两个外地人
 - ◆ 改变心智的方法—提问法
- 整体观，大局观
 - ◆ 案例：不管你信不信，反正我信了
 - ◆ 案例：公车内饰
 - ◆ 正确的大局观点
 - ◆ 活动：搭宝塔
 - ◆ 如何转变你的观点
- 管理者必须掌握的七个管理工具
 - ◆ SWOT
 - ◆ PDCA
 - ◆ 6W2H
 - ◆ SMART
 - ◆ 时间管理
 - ◆ WBS
 - ◆ 二八原则

- **管理技能训练二：经理人的时间管理**

- 确定“要事”的原则是什么？
- 效能与效率的区别在哪里？
- 以原则和关系为导向的时间管理法则
- 怎样判断事情的“重要程度”？
- 时间管理的四个象限及其特点。
- 怎样将事情或任务有效分布在四个象限中？

- 要事第一的策略——有效授权

- 管理工具：

- **管理技能训练三：经理人的有效沟通**

- 什么叫沟通
- 沟通的流程
- 注意聆听
- 同理心沟通
- 聆听的障碍
- 3F 沟通法
 - ◆ Fact
 - ◆ Feel
 - ◆ Focus
- 说话的原则
- 沟通的法则
 - ◆ 明确沟通的目的
 - ◆ 什么时候进行沟通
 - ◆ 沟通的对象
 - ◆ 沟通的场地
 - ◆ 沟通之后
- 职场沟通
 - ◆ 向上沟通的方法
 - ◆ 平级沟通的方法
 - ◆ 向下沟通的方法
- 一定要学会的技巧—拒绝
 - ◆ 拒绝的困难
 - ◆ 拒绝的重要性
 - ◆ 如何拒绝对方的要求
 - 直接拒绝
 - 跳舞式
 - 规定与领导
 - 相互理解
 - ◆ 拒绝的步骤

- **管理技能训练四：经理人的目标管理**

- 计划
 - ◆ 计划制定不周的后果
 - ◆ 制定计划的好处
 - ◆ 不愿制定计划的原因
 - ◆ 计划的七个因素及其实施
 - 目标设定的原则
 - Specific
 - Measurable
 - Accessible

- Reachable
 - Time-base
 - 时间
 - 地点
 - 参与人
 - 程序
 - 衡量标准
 - 传达方式与途径
- 监督
 - ◆ 为什么要监督
 - ◆ 员工对任务的重视程度
 - ◆ 监控的节点
 - 里程碑
 - 时间节点
 - ◆ 跟踪的方法
- **管理技能训练五：经理人的有效激励**
 - ◆ 什么是激励
 - ◆ 激励的原则
 - ◆ 说与做
 - ◆ 有效激励的五种特征
 - ◆ 员工积极性不高的理由
 - ◆ 针对性激发积极性
 - ◆ 被动激励与主动激励
- **管理技能训练六：经理人的绩效评估**
 - 评价
 - ◆ 绩效记录
 - ◆ 考核常见的问题
 - ◆ 绩效考核常犯的错误
 - ◆ 绩效考核必须具备的心态
 - 绩效面谈
 - ◆ 绩效面谈常见的问题汇总
 - ◆ 绩效面谈八个步骤
 - 充分准备
 - 良好气氛开场——第一句话
 - 介绍绩效面谈的流程、时间
 - 告知考核结果
 - 依据面谈清单开始第一个问题
 - 倾听员工的心声
 - 就员工提出的问题及要求给予解释和答复
 - 激励下属
 - 简要回顾面谈内容
 - 整理面谈记录
 - ◆ 不可或缺的过程反馈
 - ◆ 员工反应的应对

- **管理技能训练七：经理人的领导力提升**

- 什么是领导
- 领导性格
- 权变领导
- 教练领导
- 情境领导
- 领导者致命的缺点
- 给我上还是跟我上
- 领导者之道
 - ◆ 领导者自身
 - ◆ 被领导者
 - 意愿
 - 能力
 - ◆ 领导者必备的基本素养
 - ◆ 领导者用人之道
 - 引人有术
 - 识人有慧
 - 尽人之能
 - 用人不疑
 - 留人有道

- **管理技能训练八：经理人的教练技术**

- 金牌是练出来的，不是教出来的
- 指导与教练的区别
- 教练式领导的三个步骤
 - ◆ 不给答案
 - ◆ 引导提问
 - ◆ 助寻盲点
- 探索教练需求
 - ◆ 澄清教练需求
 - 澄清问题
 - 澄清目标
 - 澄清障碍
 - ◆ 设定正向目标
 - ◆ 辩视教练时机
 - ◆ 教练技术问题练习
- 移除干扰
 - ◆ 情绪、行为、观点
 - ◆ 移除干扰的原则
 - ◆ 移除情绪干扰
 - ◆ 移除行为干扰
 - ◆ 移除观点干扰
- 激发改变潜力
 - ◆ 识别渴望与期待
 - ◆ 反映渴望与期待

- ◆ 转化期待
- 落实改变行动
- **管理技能训练九：经理人的授权**
 - 什么是授权
 - 反对授权的理由
 - 授权的原则
 - 授权流程
 - 明确授权界定
- **管理技能训练十：经理人的团队建设**
 - 工作群组与团队的区别
 - 木桶理论
 - 创造高效率团队的五个要素
 - 高效团队的9个特征
 - 阿波罗综合症
 - 团队的生命过程
 - 荒岛求生