

《新晋管理者八堂必修课》

课程大纲



一、课程背景

目标——就是使利用资源的收益最优——彼得·德鲁克

不知管理者是否曾经或正在面临这样的困境：

- 1， 被提拔成为管理者，面对下属和业绩压力，一时不知所措？
- 2， 有绩效奖励，也夸奖认可，但下属就是不积极工作？
- 3， 下属都是大学毕业，但为什么总是一根筋，无法领会你的要求？
- 4， 任务分配下去要么一团糟，要么不停的请示，还不如自己干？
- 5， 组织的目标下属不理解，只能强推，下属带着抱怨离开？

要想成为卓越的管理者，需要完成从管理个人到管理团队的心态，技能，工作重心的转变，这对很多因企业高速发展被提拔上来的管理者来说，是必须要补上的一课，而由于管理的复杂性，管理者经常因为管理技能不足和理念的缺失，导致决策失误，用人不当，团队松散，士气低下，没有能把组织交给自己的资源充分的发挥能量，使其创造更大的价值，对自己和公司都造成了巨大的损失。

本课程聚焦管理的理念和技能，从实际出发，系统的从角色认知，目标分解，能力辅导，有效授权，团队激励五个层面，全方位提升管理者的核心管理技能，从而快速成长为卓越的管理者。

二、课程

课程收益

- 1， 帮助管理者建立对管理体系和技能的系统全面的认知
- 2， 从管事理人两个维度，更新领导力发展的认知。
- 3， 掌握角色认知，目标分解，能力辅导，有效授权，团队激励五项管理者核心能力。

课程目标

- 1， 通过讲解互动，共创管理素质模型
- 2， 通过自我分析和讲解，了解领导力提升方向

- 3, 通过角色扮演, 练习下属辅导及授权的情境
- 4, 通过分析案例, 讨论目标分解, 团队激励的情景

课程优势

- 1, 告别碎片化, 清单化, 零散知识拼凑学习, 基于多年管理实践经验, 结合精选经典管理理论, 形成完整的管理**逻辑和体系学习**
- 2, 建构式学习设计, **引导式授课+案例式情境+游戏化教学**, 不说教, 调动学员旧知, 激发参与, 主动思考, 形成更好的体验, 让学员更自信的践行所学。
- 3, 讲师会根据企业现状, 面临挑战, 对课程进行微调, 使之更有**针对性**, 做到定制化培训, 让学员更有代入感, 让企业培训效果更大

课时长度 : 12 个小时

学员对象 : 中基层管理者, 新晋管理者, 储备干部

人数建议 : 建议 50 人以内; 分 4-6 组



三、课程大纲

第一讲：管理者角色认知

一、从管理自我到管理他人

讨论：你们心中的管理大师是谁？

- 1, 管理学的历史与发展
- 2, 领导与管理的区别
- 3, 拉姆查兰评领导力

案例讨论：李先生的困境

- 1) 心态转变：借助他人完成任务
- 2) 技能转变：基层管理者 5 项技能
- 3) 重心转变：管理者应该关注的【管理要务】

二、如何发展自身领导力

- 1, 基层管理者**太极模型**
- 2, 木桶原理 VS 长版理论
- 3, 领导力素质之间的关系
- 4, 如何发展伴随素质

案例讨论：如何提升个人领导力？



第二讲：组织目标分解落地

一，目标管理的定义与意义

1，彼得德鲁克评目标管理

体验式活动：沙漠求生

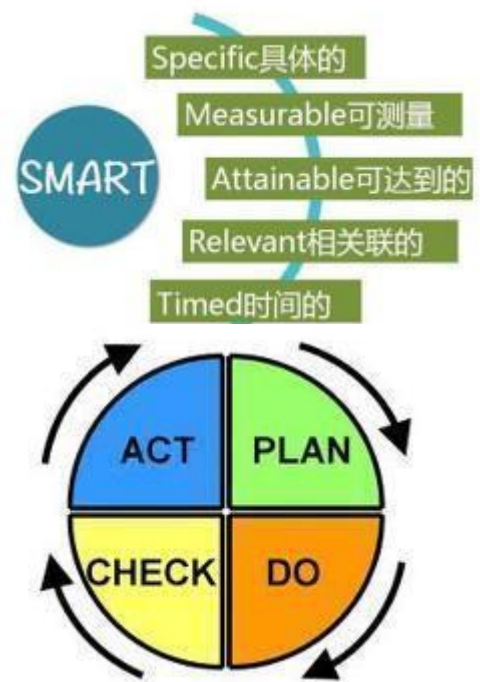
2，目标正确决策是后续一切行动的基础

3，如何形成团队一致的目标？

4，OGSM 一页纸目标计划制定法

- SMART 原则与 5W1H 原则
- 目标的分解与嵌套

案例讨论：如何实现部门月底满编率 100%



二、找出问题背后的原因

1，什么是有价值的问题

小组讨论：执行力低如何解决？

2，提出有效问题的四要素

3，找出问题的关键价值链

4，如何有效的聚焦问题

5，通过 5W 提问找出关键要因

引导工具：私董会确定问题解决目标

第三讲：有效的授权与委派

一、哪些事可以进行授权

1，不能授权的 10 类任务

小组讨论：江先生哪些工作可以委派给下属？

二、授权分析的三要素

视频案例：从马谡失街亭看诸葛亮授权错误

1，能力经验：领导要如何提升？

2，时间资源：领导要如何协调？

3，信心意愿：领导要如何影响？

4，管理者授权也有三要素

5，授权成功的三项判定标准

小组讨论：江先生要如何分配任务给下属？



三、根据下属发展阶段调整委派方式

1，新手阶段，高意愿，低能力

2，幻灭阶段：低意愿，中能力

3，谨慎阶段：意愿起伏，中能力

4，成熟阶段：高意愿，高能力

- 5, 四种阶段对应的管理方式
 - 6, 错误匹配会带来的消极影响
- 四、合理的分配工作：**RICA** 法则

小组讨论+白板轮换：授权方案的细化与调整

第四讲：辅导与教练下属

一、信任是辅导的前提

- 1, 信任的四大要素
- 2, 建立信任的 11 种有效行为

小组讨论：如何在新团队快速建立信任？

二、如何有效的反馈

- 1, 反馈的时机把握
- 2, 反馈的 STAR 模型

角色扮演：如何表扬出色的下属

- 3, 表扬的 5 项原则

角色扮演：如何批评迟到的下属

- 4, 批评的 5 项原则

三、如何进行教练式辅导

- 1, 教练的定义和适用情境
- 2, GROW 模型：教练的实施步骤
- 3, 教练的四大核心技能

- 1) 核心技能：倾听
- 2) 核心技能：回应
- 3) 核心技能：区分
- 4) 核心技能：提问

角色扮演：小王的跨部门冲突



第五讲：团队激励与协作

一、为什么涨工资不是万能的激励手段？

- 1, 赫兹伯格双因素理论
- 2, 马斯洛需求理论的激励应用
- 3, 员工激励四句话

- 事干的痛快；人处的舒服；路走的宽阔；心觉的优越

4、动机激励理论和方法

案例分析：

二、管理心理学在员工激励中的应用-----如何有效激励你的员工倍增士气

A、激励模式 1----管理者自己发散出一种激励效果：

- 1、态度上建议做法：
- 2、工作上建议做法：
- 3、行为上建议做法：

案例分析：激励应用技巧

B、激励模式 II ----管理者对他人的作为能影响一个人的工作士气。

- 1、生活上建议做法：
- 2、作业上建议做法：
- 3、习惯上建议做法：

案例分析：激励机制分析、某公司激励分析

课堂演练：有效激励员工的常见方法演练

三、如何做到人性化激励

测评：员工驱策力测评

- 1，关注下属的成长与职业发展，
- 2，了解下属的日常生活

团队活动：你了解他吗？

- 3，营造良性竞争的团队氛围



马斯洛需求理论

第六讲：基于心理的高效沟通

一、有效沟通的基本认知

心理与人际沟通

学习沟通的重要性 案例：美国记者演讲。

如何理解沟通 案例：哈雷彗星。

沟通的基本问题：心态

沟通的基本要求：主动

沟通的基本原理：关心

沟通的基本流程

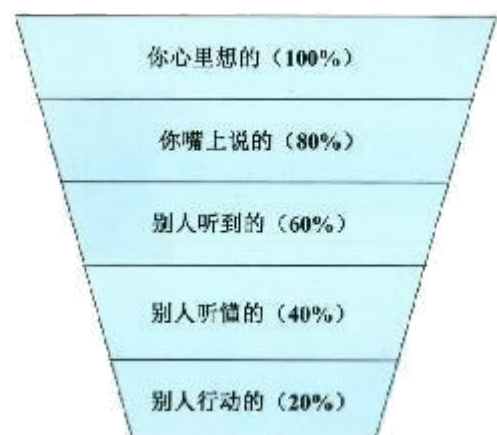
沟通的四大目的

二、沟通的方向与提问技巧

往上沟通：有“胆” 案例及分析

水平沟通：有“肺” 案例及分析

沟通漏斗



同事沟通：有“心” 案例及分析

客户沟通：要“真诚” 案例及分析

情景模拟：沟通图形案例。

有效沟通的技巧--沟通中的有效提问

开放式提问目的及方法 案例分析

封闭式提问目的及方法 案例分析

三、沟通中利用心理学六大原则与体态语言

互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威、短缺

洞察体态语言：肢体表情，面部表情，语调

案例：如何处理客户的投诉。（具体方法的应用。）

用心察觉：外审与内省

魅力表达：赞美，感恩，行动

同感共情：换位思考

情绪控制：EQ 认知与马斯洛需要层次理论

四、沟通障碍克服与积极沟通方式

利用反馈---如何做到的建议方法

简化语言---如何做到的建议方法

主动倾听---如何做到的建议方法

沟通中注意对方的四个方面

沟通的积极方式

案例：西游记四师徒分析。

第七讲：新晋管理者领导力修炼

一、领导力认知：

1、六位名人如何理解领导力

2、领导力雷达模型：

二、如何发展自身领导力

1、基层管理者太极模型

2、木桶原理 VS 长板理论

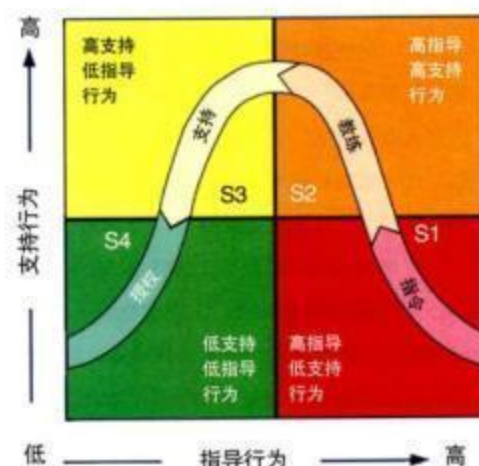
3、领导力素质之间的关系

4、如何发展伴随素质

三、提升决策力的十大逻辑

四、情境领导力

1、员工能力发展四阶段



- 2、情境领导--领导者的行为
- 3、领导者的四种对策

第八讲：新晋管理者执行力提升

一、什么是执行力，提升执行力的必要性

- 1. 韦尔奇和柳传志所认为的执行力
- 2. 执行力的概念
- 3. 执行力的三个核心概论：人员流程、战略流程、运营流程
- 4. 执行力不佳的 8 个原因
- 5. 如何树立良好的执行心态
- 6. 提升执行力—西点军校执行力文化
- 7. 我唯一的借口就是---没有任何借口

二、管理者注意执行七要素

- 1. 了解你的企业和你的员工
- 2. 坚持以事实为基础
- 3. 确立明确的目标和实现目标的先后顺序
- 4. 学会跟进
- 5. 对执行者进行奖励
- 6. 提高员工能力和素质
- 7. 了解你自己

三、执行先从主管做起

- 1. 他要打造一个执行力企业文化，还要建一个执行力团队
- 2. 部分企业主管的误区
- 3. 执行就要达成结果、执行误区
- 4. 从我做起、如何提升团队执行力

A、提升个人执行力的方法

B、如何提升团队下属执行力

C、每天进步一点点：多走一步、做好一点、多赢一点



构

课程总结

小组讨论：本次培训的收获分享
课程关键知识点回顾、制定后续的行动计划

主讲老师

曹爱宏老师

备注：

- 1， 课纲可根据客户实际需求，结合提供案例进行一定范围内的调整，使之有针对性的服务到企业，起到更好的培训效果。
- 2， 可根据企业需要，制定后续的实践计划，帮助知识落地。

曹爱宏版权课程登记证书：



曹爱宏老师客户鉴证：

中国工商银行《基于心理的沟通技巧训练》内训



河北农
信《高
效沟通
与执行》内

训



曹爱宏老师为农业银行中层培训《高效沟通与会议管理》内训课程



曹爱宏
(一排左五)《中国国投中层干部公众表达与沟通》训练营



曹爱宏老师潍柴集团授课瞬间：



曹爱宏老师邮储银行授课



瞬间：

曹爱宏老师邮储银行授课合影：

曹爱宏老师河北钢铁集团授课合影：





曹爱宏老师农业银行授课合影：

曹爱宏老师北京大学授课瞬间：



曹爱宏老师
西江农商
西商

行授课瞬间：





曹爱宏老师中国人保授课间：

曹爱宏老师哈工大总裁班授课瞬间：



曹爱宏老师国家电投集团授课合影：



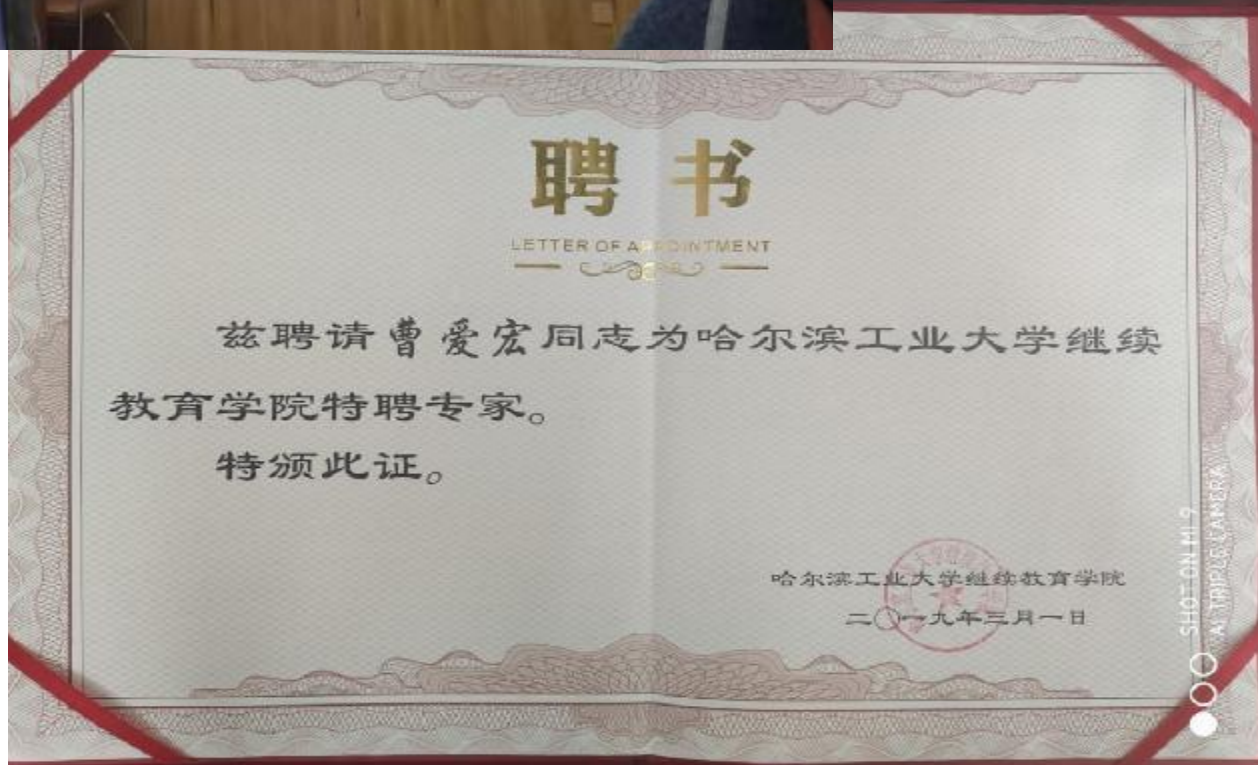
曹爱宏老师哈工大总裁班授课瞬间：



曹爱宏老师哈工大聘书



曹爱宏老师北京大学授课瞬间：





曹爱宏老师中国人民大学授

课瞬间：



曹爱宏老师



师浙江大学授课瞬间：

曹爱宏老师清华大学授课瞬间：



曹爱宏老师项目管理
专业化委员会授权班
授课合影：

曹爱宏老师某城投集
团授课瞬间：
曹爱宏老师国家电网
陕西公司 TTT 课程辅
导瞬间



曹爱宏老师中国高铁司机内训师 TTT 课程辅导瞬间合影

曹爱宏老师中国寰球工程公司党支部书记授课合影：



曹爱宏老师中国重汽集团授课合影：
曹爱宏老师中国核电集团授课瞬间：

