

《经理人的职业化塑造与提升》

(2-3 天)

【课程对象】

企业各部门主管、经理、新提升的部门管理者、有志于成为职业经理人的人员、公司人才储备对象

【课程特色】

体系框架搭建 + 管理思路梳理 + 操作工具介绍 + 典型案例分享 + 解决方案研讨

【课程目的】

- 1、了解职业经理人的角色定位以及需具备的管理技能和要求
- 2、掌握职业经理人需具备的工作技能通和方法
- 3、帮助职业经理人组建高效团队，实现组织效率的最大化
- 4、获取有效授权、沟通、时间管理、目标管理等方法 and 技巧，提升个人的综合素养
- 5、提升新任主管的管理技能和执行力，帮助新任主管尽快进入管理角色

【课程大纲】

一、经理人的管理素养和角色定位

1. 职业经理的核心价值
2. 职业经理的执行能力
3. 作为经营者替身的“四项准则”
4. 作为上司的职业经理的五种角色定位
 - ◆ 经理人对组织的认识组织的基本内涵
 - ◆ 不同组织结构的优缺点
 - ◆ 职能分解与目标体系
 - ◆ 岗位职责制定的基本原则要求

参考模板：岗位说明书

二、经理人的团队建设

1. 构成团队的三大核心要素

- ◆ 共同的目标
- ◆ 明确的角色分工
- ◆ 融洽的沟通关系

2. 好团队的七个特征

3. 对团队的四种误解

4. 团队发展的四个阶段

5. 团队老化的五个突破

6. 处理团队冲突的五种方式

7. 团队角色的分析与应用

8. 团队建设的四大误区

现场演练团队建设游戏

三、经理人的工作管理

1、目标与绩效管理

- ◇ 传统考核与绩效管理的异同点及流程分析
- ◇ 经理在绩效管理中的角色和作用
- ◇ 如何为下属设定目标绩效
- ◇ 好目标的五大特征（SMART 原则）
- ◇ 设定目标的七个步骤
- ◇ 如何消除不恰当的评分
- ◇ 绩效面谈的步骤及常见误区

视频案例分享绩效面谈的技能和方法

- ◇ 来自下属的阻力
 - ◆ 阻力一：尽量压低工作目标，讨价还价
 - ◆ 阻力二：对工作目标无所谓
 - ◆ 阻力三：习惯于接受命令和指示
 - ◆ 阻力四：个人目标与组织目标、部门目标发生冲突
- ◇ 如何化解来自下属的阻力

- ◇ 制定计划的步骤与方法
- ◇ 演练：克服计划的难点—如何做工作分解

2、分析问题解决问题

- ◇ 什么是问题？
 - ◇ 解决问题的8个步骤
 - ◇ 如何定义问题
 - ◇ 如何进行问题原因分析
 - ◇ 从发现问题到预防问题的工作模型
- 工具介绍：发现问题分析问题的工具和方法

3、工作管理之执行控制

- ◇ 中国企业为何普遍存在执行力差的情况？
 - ◆如何在管理中把握人性与XY理论
 - ◆当前企业人的职业化意识
 - ◆中国企业管理机制与人的不适应
- ◇ 执行力提升的7大控制方法与工具
 - ◆规则先行 -- 流程推行法
 - ◆交接备忘 – 记录表单法
 - ◆突破瓶颈 – 聚焦控制法
 - ◆掌控过程 – 稽核控制法
 - ◆绩效考核 -- 数据流动法
 - ◆化繁为简 – 分解控制法
 - ◆暴露真相 – 案例分析法

4、工作管理之高效工作方法

- ◇ 经理人的时间管理
 - ◆ 时间分析：我的时间用的有效吗？

- ◆ 时间管理的四个象限
- ◆ 经理人的时间管理策略
- ◆ 识别你的轻重缓急
- ◆ 如何掌握你的 PDCA 时间分配
- ◆ 经理人的时间管理技巧
- ◆ 经理人要培养哪些好的时间管理习惯？
- ◇ 经理人的工作方法
 - ◆ 分解控制法
 - ◆ 环境条理法
 - ◆ 工作授权法
 - ◆ 民主集中法
 - ◆ 项目管理法
 - ◆ 瓶颈控制法
 - ◆ 书面传递法

四、经理人的员工管理

1、如何培训发展员工

- ◇ 员工为什么业绩不好：知识、技能和态度
- ◇ 如何正确认识部属培育与教导的重要意义？
- ◇ 主管培育下属的六个思想障碍
- ◇ 主管要培训重点下属的四大技能
- ◇ 如何提高下属的工作意愿
- ◇ 主管培养下属的方法和技巧
- ◇ 如何成为员工的职业导师
- ◇ 员工职业生涯规划的基本原则和方法实务操作

2、员工管理与激励技巧

- ◇ 人才识别与使用
 - ◆ 识别人的才干 --为什么有些人轻松达到卓越，而有些人却还在苦苦挣扎？

- ◆ 如何理解知识，技能和才干？
- ◆ 如何用人之长，避人之短？
- ◆ 如何进行团队的优化组合？
- ◆ 讨论：管理者应不应该寻找和培植自己的亲信？
- ◇ 员工管理
 - ◆ 如何公正对待下属？
 - ◆ 如何对待下属的牢骚埋怨？
 - ◆ 如何管理不同类型的员工？
 - ◆ 如何真心关心你的下属？
 - ◆ 用氛围和环境管理下属
 - ◆ 如何对付部门内的帮派？
 - ◆ 如何破解“法不责众”？
 - ◆ 讨论：
 - ◆ 如何管理刺头员工？
 - ◆ 如何管理老油条？
 - ◆ 如何管理推脱责任借口多的员工？
- ◇ 员工激励
 - ◆ 马斯洛需求层次理论对员工激励有什么启示？
 - ◆ 双因素理论对员工激励有什么启示？
 - ◆ 期望理论对员工激励有什么启示？
 - ◆ 强化理论对员工激励有什么启示？
 - ◆ 激励员工的 8 大方法
 - ◆ 如何激发员工的主动性、积极性、责任心
 - ◆ 留人技巧分析
 - ◆ 头脑风暴：如何有效激励（非物质化的激励手段）
- ◇ 有效授权
 - ◆ 授权的概念及存在的误区
 - ◆ 经理授权的特点及授权的四种类型
 - ◆ 授权的五个级别

- ◆ 如何做到适度的授权-如何约定
- ◆ 现场演练：如何有效授权

五、经理人的有效沟通技巧

1. 游戏：你真的会沟通吗？
2. 如何认识沟通在管理中的重要意义？
3. 如何认识文字，声音，肢体语言对沟通效果的影响？
4. 基本的沟通技巧—表达，倾听，反馈，赞美，认同
5. 对上沟通
 - ◇ 对上沟通应具备什么样的心态？
 - ◇ 对上沟通应掌握哪些方法？
 - ◇ 研讨：
 - ◇ 如何赢得上司的欣赏？
 - ◇ 如何纠正上司的错误？
 - ◇ 如何对待上司的“刁难”？
 - ◇ 如何看待“不如自己”的上司？
6. 平行沟通
 - ◇ 平行沟通应具备什么样的心态？
 - ◇ 平行沟通应掌握哪些原则？
7. 对下沟通
 - ◇ 对下沟通应具备什么样的心态？
 - ◇ 对下沟通应掌握哪些原则？
 - ◇ 命令，关心，批评，分歧处理的方法
 - ◇ 情景模拟
8. 沟通风格
 - ◇ 为什么说不同人格类型的人沟通容易出现对牛弹琴，鸡同鸭讲的情况？
 - ◇ 老虎型，熊猫型，猫头鹰型，孔雀型人格类型各有什么不同特点？
 - ◇ 如何与不同人格类型的上司进行沟通？
 - ◇ 如何与不同人格类型的下属进行沟通？

- ◇ 如何识别人的不同人格类型？

六、经理人的领导风格

1. 四种领导风格分析
2. 根据能力和意愿划分的下属发展四阶段
3. 员工发展的不同阶段适用的领导风格
4. 对不同的员工采用不同的领导风格
5. 做教练式经理人的六大要点
6. 教练式经理需要注意的两个问题
7. 现场经理人的领导风格测试

七、学员分享与讨论