

# 《新任经理全面技能提升训练 ——从专业技术人员到优秀管理者》

(2天)

## 【课程对象】

新上任主管、经理，即将晋升主管、经理的人士、企业管理人才储备对象

## 【课程背景】

据调查，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。

## 【课程目的】

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

## 【课程大纲】

### 一、管理的角色认知与定位

- 1、从专业走向管理的常见困惑
- 2、管理者的角色定位
- 3、管理者的基本任务
- 4、管理者应具备的能力素质

### 二、对组织的基本认识

- 1、组织的基本内涵
- 2、不同组织结构的优缺点
- 3、职能分解与目标体系

#### 4、岗位职责制定的基本原则要求

参考模板：岗位说明书

### 三、管理者的团队建设

1. 构成团队的三大核心要素
2. 共同的目标
3. 明确的角色分工
4. 融洽的沟通关系
5. 团队建设的四大误区

### 四、管理者的工作管理

#### 1、计划管理

- ◇ 认识制定计划的重要性
- ◇ 应用目标 SMART 原则
- ◇ 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

### 五、管理者的员工管理

#### 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

### 1、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）

## 六、管理者的有效沟通技巧

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？

## 八、学员分享与讨论