

《从胜任到晋升》

——提升职业经理人服务能力的培训

主讲：李文

【课程背景】

经理人做为企业中高级管理者承担着更为重要的角色和地位。组织对其的评价标准和要求已不仅着眼于技能层面，更重要的是在组织层面，更偏重于对经理人关于关系平衡的考量。

世界管理大师彼得·德鲁克著有《管理的实践》一书，对经理人的关键工作和技能修炼给出了明确的指导。本课程正是依托于大师的理论，结合各行业企业实际情况和多年服务上市公司、国有企业关于人才发展的项目经验，从经理人的关系修炼到经理人的核心技能围绕管理者的三大核心行为展开引导。

课程分为两个部分，从内修和外达两个纬度，分6个主题进行教授，助力经理人提升在组织中的服务能力和水平。课程以案例讨论和启智故事为主线，引发思考，给出大师建议结合工作场景做转化与深化。

【课程收益】

- 1、掌握向上辅佐上级之道，与同事合作之道，构建良好的职场人际关系；
- 2、协助下属取得绩效和排除工作障碍，体现管理者的岗位价值；
- 3、强化规划、决策、组织资源分配等技能，管理更有效，服务更到位

【课程特色】

- 干货且接“地气”高大上的理论配以通俗易懂的讲解方式；
- 科学+实战，逻辑清晰，成果导向；
- 教练式教学，学练结合，培训效果好，当堂转化；

【课程对象】各部门主要负责人、中高层管理者、HR 经理、OD 经理、OT 顾问、内部导师

【课程时间】2天

【课程大纲】

引言——经理人与组织的关系

- 个人是组织自我价值实现的工具
- 组织是个人自我成长和自我实现的工具
- 管理的3大语言
- 有效经理人的关键概念：工作必须重视各种关系-与上司、与同事、与下属的关系
- 管理的关键3大关键技能：规划、决策、执行

第一章 辅佐篇——发挥上司长处

寓言故事：三个石匠

一、辅佐上司之道

- 1、谁是“管理者”
- 2、如何看待责任、贡献和结果
- 3、管理上司是经理人的职责
- 4、透过与上司有效相处的技巧，学习如何辅佐上司

二、如何推销建议给上司

【讨论】经理人做什么会把上司陷于“意外”和被动之中

- 1、研究
 - 回顾成功案例

- 把上司的目标纳入你的计划
- 2、作计划
 - 通盘考虑
 - 将部门目标与上司目标相联系
 - 对目标实施结果进行评估
 - 成本与利益权衡
- 3、准备
 - 熟悉资料
 - 采用图表
 - 选择汇报时机
- 4、汇报
 - 先报告利益，再报告细节
 - 冷静、热情
 - 如不能回答上司疑问，设法 24 小时内找到答案
- 5、跟进
 - 上司接下来的行动
 - 感谢上司支持

三、如何了解上司的风格

- 1、4 步了解上司风格
 - 倾听
 - 阅读
 - 观看
 - 发问
- 2、透过 6 种情境法了解上司风格
- 3、边界探索法
- 4、行为评定法
- 5、辅佐 8 法，有效与人司互动

四、德鲁克的 6 个忠告

五、管理铭言——让上司按照他自己的方式行事

工具：了解自己的行动表

了解上司的行动表

辅佐上司的行动表

小结回顾：

第二章 共事篇——着眼有效贡献

1、与同事的关系至关重要

工具：合作清单

案例：一封邮件惹的祸

小组讨论：运作单位和职能部门为什么容易沟通不良？

- 当别人可以利用管理者的工作输出时，管理者才算有效
 - 为顾客服务或者为服务顾客的人服务
 - 沟通不良是结果，不是原因
- 2、改善与同事合作关系的技巧
 - 人际关系
 - 关系处理 3 要素：有效贡献、良好人际关系、有效沟通

- 3、德鲁克的忠告“发挥你的长处以及和他人合作”
- 4、管理格言：别做没有教养又自大的职场野蛮人。

小结回顾

第三章 激励篇——排队工作障碍

- 1、了解员工成就感 是激励的原动力
 - 马斯洛的需求层次理论
 - 激励—保健理论
 - 经理人要用在正确频道做激励
- 2、提供有效的协助下属取得绩效的技巧
 - 雇员的X理论和Y理论
 - 知识社会由初学者和资深者构成，而非由老板和下属构成；
 - 管理者和下属的关系是责任，而监督；
 - 合作者是平等的
 - 管理工作日益成为“销售工作”
- 3、德鲁克的忠告
- 4、管理格言

小结回顾

第四章 规划篇——摆脱昨日的包袱

- 1、什么是管理？
 - 使命是组织存在的原因
 - 企业家的任务与领导力结合就是管理
 - 管理的三大任务
 - 管理者的五项工作
- 2、规划的原则
 - 【案例讨论】为什么要反对由外部顾问负责规划
 - 规划的误解
 - 规划的事实
 - 战略规划
 - 【案例】温家宝总理雪灾时答记者问
 - 规划是什么
- 3、设定目标的要求及领域
 - 什么是目标
 - 目标四大要求
 - 企业设定目标的8个领域
 - 获得结果的途径
- 4、德鲁克的忠告
- 5、管理格言

小结回顾

第五章 决策篇——承担决策风险

- 1、了解决策因素
 - 案例分析:阿华的决策犯了什么错？
 - 案例讨论：雷子如何成功划分了责任区
 - 有效决策的五大要素
 - 有效决策的四个基本观念

- 2、决策的过程
 - 决策的出发点
 - 要事优先
 - 决策优先顺序 4 原则
- 3、提高决策能力
 - 错误的妥协 vs 正确的妥协
 - 让别人接受决策
 - 落实执行决策的具体行动
 - 根据实际结果检验决策
 - 有效决策者的 4 个基本观念
 - 判断决策是否必要
 - 决策是为了改变
- 4、德鲁克的忠告
- 5、管理格言

小结回顾

第六章 组织篇——善用组织资源

- 1、组织环境
 - 组织的润滑剂
 - 个人和组织的关系
- 2、组织文化
 - 自由与组织
 - 责任是外在的也是内在的
 - 一个人的发展负有最大责任的并非上司，而是他自己
 - 成功的关键要素是责任感
- 3、组织政策与程序的重要性
 - 管理的终极之善是改变他人生活
 - 成熟经理人发展“黄金三角”
- 4、即定组织环境下，减少个人挫折感，提高个人完成工作能力
 - 经理人是组织的重要资源
 - 组织内外模式图解
 - 绩效成就 永续学习

总结与回顾：德鲁克的管理框架体系