

## 新任经理、部门主管全面管理技能提升训练

### 课程目标

#### 课程背景

企业发展强大，管理干部至关重要，管理团队是企业的骨架，有一批优秀管理者，企业的发展壮大才会有保证。在多年与企业接触的过程中发现，虽然很多企业的管理整体上有进步，但许多企业在战略落地的最后一公里，往往存在落地不彻底，执行不到位而影响企业战略目标实现的情形，而最后一公里通常是中基层管理者的阵地。

很多管理者从专业晋升而来，专业强管理弱，加上企业忙于生存和发展，对管理干部的训练和培养不到位；他们并非不想做好，只是被繁杂的事务包围，遇到压力，遇到矛盾，显得缺乏清晰思路和正确的认知，没有有效的工具和方法，结果往往事倍功半，劳而无功。有些管理者，在管理岗位做了多年，对管理的认识还停留在本能和经验层面，缺乏梳理，缺乏认知和方法的更新升级。

新任经理、部门经理管理技能全面提升训练将与学员一起讨论理清，管理者基本的角色和职责是什么，如何在事的管理、人和团队的管理之间建立平衡的系统逻辑框架，通过案例分析，逻辑梳理，方法分享和学员问题研讨掌握管理的方法和工具，提高有效解决问题的管理技能。

#### 培训收益

- ◆ 理解从专业到管理的角色，责任，技能，意识要求
- ◆ 掌握工作管理的逻辑，有效性衡量维度，实用方法工具
- ◆ 掌握人际关系和人际沟通的要领和实用方法
- ◆ 掌握团队管理和员工管理的原则，要点和基本方法
- ◆ 掌握下属培育的要点方法
- ◆ 掌握员工激励的逻辑和实用方法。

### 课程对象

新上任主管、经理，部门经理/主管，职能经理，技术经理，班组长，其他相关人员（希望对管理建立完整全面认识，掌握基本管理原则和方法的人士）。

### 课程大纲

#### 一、管理与角色认知

1. 管理定义：如何理解四大要素，区分过程，手段，结果，目的？
2. 管理本质：如何理解人的能动性及对管理的挑战？
3. 角色本质：如何理解角色及管理者角色的四个维度？
4. 角色转换：从专业者到管理者易出现的行为误区？
5. 角色责任：如何区分高中基层管理者的责任侧重点？
6. 能力需要：管理者履职胜任需要哪些能力及能力侧重？
7. 中层管理者的角色分解：多维度角色划分及角色核心？
  - ◇ 对上负责
  - ◇ 横向协同

- ◇ 对下助成

## 二、工作管理

### 1. 任务管理者（中基层）工作管理常见问题

- ◇ 最后一公里问题：目标没有纵向到底，压力传递落地
- ◇ 细度不够：标准，责任，要求不够明晰
- ◇ 频度不够：计划，检查，考核的周期不恰当
- ◇ 觉知度不够：没有及时发现过程中的问题，导致应对的低效
- ◇ 坚持度不够：随意性凭感觉，没有建立常规坚持的管理机制

### 2. 工作管理的方法工具

- ◇ WBS：如何周密合理地进行目标拆解？
- ◇ 三定法：如何清晰简洁委托工作，避免理解错误和事后扯皮？
- ◇ 周报法：如何利用三层管理将计划，总结，监督，指导有效结合？
- ◇ 站会法：如何高效觉知员工的工作状况？
- ◇ 周会法：如何对工作闭环，形成闭环循环管理模式？

## 三、人际关系与上中下沟通

### 1. 理解人际关系与人际沟通

- ◇ 关系需要：什么阻碍了人际沟通的有效进行？
- ◇ 打动人的因素：凭什么我要配合你？
- ◇ 两个事实：情绪比理智来得快，人心比真相显得重要
- ◇ 沟通效果：如何理解肢体，语音，文字对沟通效果的影响程度？

### 2. 通用沟通技巧

- ◇ 区分事实与评价的方法
- ◇ 非暴力沟通的表达方法
- ◇ 倾听：识别表面意思和内在需要

### 3. 对下沟通的常见场景和沟通方法

- ◇ 表达期待提出要求的句型
- ◇ 批评的三种方式
- ◇ 表达赞美的句型
- ◇ 工作动员的句型
- ◇ 与下属化解分歧冲突，交心谈心的清单

### 4. 对上沟通

- ◇ 建立信任的要点
- ◇ 储蓄影响的要点

- ◇ 恰当沟通的要点

#### 5. 横向沟通

- ◇ 让人感觉良好配合你的四个方面
- ◇ 促成合作共识的句型

### 四、团队管理与员工管理

#### 1. 带团队的要领

- ◇ 团队领导为什么需要带团队？
- ◇ 带团队思路：团队领导如何改变和塑造团队状态？
- ◇ 抓关键少数：领导和骨干如何发挥作用，打破团队僵局？
- ◇ 归属感与凝聚力：如何增强员工归属感与团队凝聚力？

#### 2. 与员工的关系把握

- ◇ 企业与员工：如何在双向选择和淘汰中不纠结？
- ◇ 上司与下属：如何在人情关系和履行管理职责保持平衡？
- ◇ 信和威：如何使下属既有认同感又有敬畏心，使管理顺利开展？

#### 3. 员工管理的原则要点

- ◇ 面对业绩：在处理员工管理问题时，如何把握要害区分主次？
- ◇ 有效互动：如何把握员工需要，建立情感链接，有效沟通和互动？
- ◇ 团队环境：如何抓两头，促中间，维护好团队的良性土壤？

#### 4. 员工管理问题研讨：

- ◇ 下属比我资历老，经验多，我威信不够，不服我怎么办？
- ◇ 如何管理“老油条”员工？
- ◇ 如何管理新生代员工？
- ◇ 如何能力强个性强，服从性不好的员工？

### 五、员工培育与激励调动

#### 1. 培养下属常见问题和认识误区：

- ◇ 工作忙，没时间培养下属？
- ◇ 师傅不愿教，徒弟不愿学。
- ◇ 缺乏上进心，没有动力，不愿学，被动学。
- ◇ 人培养出来就走了，成了培训基地，不想当冤大头。

#### 2. 下属培育的思路和方法

- ◇ 快速提升工作能力的三个抓手
- ◇ OJT 的要领
- ◇ 师带徒的管理方法

- ◇ 新人培养的多种方法思路
- 3. 理解人性与员工需要
  - ◇ 马斯洛需求理论：如何细理解人的需求？
  - ◇ 理解人性：恐惧与快乐，潜意识偏好如何影响人的行为？
  - ◇ 如何识别员工的痛点需要？
- 4. 员工激励和调动的思路和方法
  - ◇ 物质激励的思路和方法
  - ◇ 关系激励的思路和方法
  - ◇ 成就激励的思路和方法
  - ◇ 12 剧场的设计与应用

## 六、学员问题研讨和咨询答疑

### **讲师介绍：曹老师**

#### **曹礼明老师：**

- ◇ **咨询式**管理培训专家！
- ◇ 中国首批 PMP（项目管理）认证资格人员
- ◇ 中山大学 MBA，心理咨询师(II)
- ◇ 中山大学经理教授研究会成员

#### **相关经历：**

- ◇ 10 年专注中小企业管理，系统研究 300 多家企业管理变革经验，总结中小企业管理的通病和症结；
- ◇ 主持多家企业管理变革，取得业绩数据和企业人员的巨大变化，摸索出企业人改变的密码；
- ◇ 担任企业管理教练，培养训练多批企业管理干部；
- ◇ 担任咨询机构咨询师培养教练，培养一批咨询顾问老师；
- ◇ 超过 20 年企业管理经验；6 年企业管理咨询顾问，帮助企业管理变革和升级；10 年管理培训师，专注管理技能和素质训练，提供课程上千场，受训企业过万家。

#### **授课风格：**

- ◇ 知识讲授 + 案例分析+ 经验分享+方法训练+问题研讨的学习方式
- ◇ 案例分析做背景，学员问题做主线，知识经验方法分享做引导
- ◇ 咨询式授课和答疑，欢迎学员现场提问，带着问题来，带着答案走！

#### **主讲课程：**

- 《新任经理、部门主管全面管理技能提升训练》
- 《MTP 中层管理技能提升训练》
- 《中高层干部管理培训》
- 《高效团队执行力提升》

《跨部门协作与沟通》

《如何激励员工》

《如何培育辅导下属》

《上下沟通与员工管理》

《团队管理与机制建设》

《管理者时间管理》

**曾经培训过的公司:**

中国神华, 中外运集团, 中粮集团, 南京电力, 昆山电力, 南京风电, 福田雷沃汽车, 爱达克汽车, 奇瑞汽车, 东风本田, 福建信用社系统, 三井酒业集团, 五得利面粉, 富兴集团, 伊利集团, 九鼎饲料集团, 九星印刷集团, 帝人集团, 杜凯集团, 鑫苑置业, 创鸿地产, 建亨地产, 协信地产, 山西合纵房地产, 神威药业, 九典制药, 美大康药业, 源基药业, 海格物流, 宜隆物流, 诚信行物业, 中交铁设, 中铁电气, 格力集团, 美克美家集团, 浙江轻纺城, 意尔康鞋业, 新大牧业, 中山食出集团, 北京富泰集团, 江苏德邦, 广东永顺集团, 深圳创富港, 二零信息安全, 天可电讯, 宁波通信, 捷普电子, 东芯电子, 合和电子, 英飞拓电子, 清源光电, 富华机械, 金研机械, 世邦机械, 成都豪特, 山东华特, 惠州群富, 傲威耗材, 六国化工, 云南驰宏锌锗集团等

**授课形式:**

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。