领导力与

领导力与管理学习系列

**新晋经理管理技能提升训练**

**主 讲：原华为资深管理专家、团队执行效能专家 严明**

**面授时长：2天 课程费用：4800元/人**

**课程对象：企业一线经理、中/基层管理人员、新晋经理/主管等。**



**课程特色**

**企业收益：**

1. 帮助新晋管理者实现转型，推动各项工作的顺利完成；
2. 激发员工创造力和责任感，打造有活力的高绩效团队；
3. 培养优秀的管理者，推动企业战略规划的落地执行，提升业绩。

**岗位收益：**

1. 明确自身的管理角色，树立管理意识；
2. 运用4321法，制定可衡量的目标并实施计划；
3. 重新认识授权，掌握授权的过程中的管理工具；
4. 认清员工真正的“受力点”，运用正确的激励方法；
5. 有效指导与辅导下属，学会给下属提出改善性建议。

1、课程采用视频案例分享，让学员观看视频后，找出问题点，讲师针对问题进行讲解，让课程内容更贴近实际管理工作情况，深入浅出为学员讲解管理技能；

2、运用角色扮演、分组活动、案例讨论等多种互动教学方式，帮助学员从理论到操作提升管理能力，做到知行合一，学完即用。



**课程收获**



01

课程大纲

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **第一部分 管理定位模块：管理者的角色**  **一、管理的本质和管理者的关键定位**  1、分组活动：为什么繁忙、主动尽责的经理不是合格的管理者？  2、棋盘中的管理智慧  （1）造成管理者在企业中的现状的原因是什么？  （2）管理的本质与管理者的核心职责  （3）管理者的生存之道  3、站在管理者的角色思考问题  （1）案例：在人、事压力下管理者经常面对的挑战  （2）从专业人员成为管理人员  （3）从技术能力转向人际能力  **第二部分 管理沙盘：管理者的三个关键任务**  **一、带领团队的三个关键任务并需取得一致认知**  1、把握团队方向——Guide  2、提升团队成员胜任程度——Enabler  3、控制团队秩序——Housekeeper  **二、管理者修炼的完整模型**  1、Guide 的误区：  （1）目标被带偏的管理者  （2）有多少管理者会解读上司的意图？  （3）个人工作与组织目标匹配吗？  2、Enabler 的关注点  （1）资源全效应用思考仍然可以导向目标执行  （2）人才应用选拔的常见错误  （3）流程和文化，哪个优先？  （4）打造使员工能的工作平台  （5）改善来自于 FEBC 的思考，创新来自于哪里？  3、Housekeeper——控制的力道  （1）控制的要项以及表现方式  （2）无为而治的无为从哪里着力？  （3）IBM 经理人调查：控制需收力，抓住要点就好  **三、管理思维与技术思维的区别**  1、综合案例分析：管理者关键任务与管理行为罗盘  2、视频分析：兵临城下 |  | **第三部分 目标管理模块：共享团队目标的领航者**  **一、目标管理的核心理念**  1、小游戏：数字脑力体操  2、核心理念：以终为始  **二、制订可衡量的目标**  1、案例分析：茫然无措的赵刚  2、 4321 法是一套组合工具  四个标尺、三个步骤、两种指标、一个原则  3、小组练习：自选工作主题，制定 SMART 目标  **三、做出来——围绕目标制定实施计划**  1、电影片段分析：偷天陷阱  2、制订计划的步骤  确认目标、把握现状、做出分析、拟定方案、决策判断  3、制订计划的 5w2H 七要素  4、小组练习：制定展览会参展计划/促销活动计划  **四、进化了的方法——OKR 工作法**  1、OKR 的前世今生  2、OKR 是战略、目标落地的实用工具  **第四部分 授权管理模块——被低估的管理动作**  **一、为什么说授权动作被管理者低估？**  1、案例分析：被“修理”的甄星  （1）不愿授权 Vs不会授权哪个更影响任务管理效率？  2、真正授权的界定  （1）授权的常见错误观念  （2）授权是权力下放的过程——“是有效性的一大改进”  （3）授权与工作分配的异同  3、哪些工作宜授权？哪些不宜？  （1）必须授权的工作  （2）应该授权的工作  （3）可以授权的工作  （4）不可以授权的工作  （5）小组练习：这项工作可以授权吗？  **二、重新认识授权**  1、管理者授权的难点和后果 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| （1）案例分析：难教的陈斌/我该怎么和林总说  （2）工作交给员工后执行不理想，管理者要负多少责任？  （3）在向员工下达任务和目标时，管理者的任务原则易定、保证执行效果的难点  2、确保下属执行授权任务达成目标的管理诀窍  （1）按“授权七步法”一次说明到位  （2）视频分享：管理他人的技巧  （3）授权中的难点和行动方法解答  3、在授权过程中涉及的管理工具  （1）实现对人才的适用性选拔  （2）用分阶段授权推动员工的主动性   1. 会心团体式角色扮演练习：任务委派的教练过程   **第五部分 指导与辅导模块：成长可以更有效**  **一、指导是管理者的责任，怎么做？**  1、案例讨论：选择哪种方式最有效？  2、指导员工成长的三种基本方式  **二、员工学习成长是一个过程**  1、有效进行 OJT 的“五字真言”  2、学、思、习的循环  3、识别员工的学习状态  **三、有效地给员工提出改善性建议**  1、视频分享：高效粗心的 TRACY & 推诿反驳的 ALEN  2、小组讨论：我们的应对方法  3、能被人接受的建议方法  （1）与员工就问题和改进达成一致的四个关键步骤  （2）描述事实和模糊评论的情境转换练习  （3）个人现场摹写练习：3D 认可法  **四、总结**  1、案例：你会选谁？  2、用人之长，适才适所 |  | **第六部分 激励管理模块：不断给员工加油！**  **一、发现激励员工的因素**  1、小组竞赛：谁的激励手法多？  2、何谓激励因素  3、企业界常用的激励因素参考  4、背对背活动：你俩眼中的激励因素是一样的吗？  **二、赏识员工的五个常用方法**  1、阅读案例：只有你能欣赏我  2、阅读案例：是谁激励了我  **三、人本——一线经理人的内在激励主线**  1、有效管理能力=清晰的人力资源政策+管理力+领导力  2、关于领导力的讨论  3、人性是不变的主线  4、新生代员工的激励  5、激励方法不发挥作用的提醒  **第七部分 控制管理模块：让员工一直正确贡献**  **一、灵活运用三种控制系统**  1、案例分析：失控的小项目  2、现场工作中的三种控制系统  3、三种控制系统的灵活运用  **二、建立有效控制过程的四个环节**  1、案例分析：任务的推进  2、控制过程的四个步骤  （1）建立绩效指标  （2）衡量绩效  （3）比较绩效与标准，并分析其中的偏差  （4）如果必要，采取矫正措施  **三、管理者必须避免错误控制**  1、最早的强化理论故事：小蛇与渔夫  2、强化理论在管理中的应用  （1）强化理论的管理价值  （2）避免错误控制 |



**原华为资深管理专家、团队执行效能专家**

**严明**



02

专家介绍

**实战经验**

拥有27年工作经验，先后就职于正大集团、香港FAC设计、华为技术、UT斯达康通讯等大型企业，从事产品开发、销售、采购、行政管理、人力资源管理等工作，历任行政经理、地区销售主管、人力资源部总监、企业大学校长等职务，具备丰富的实践经验。近二十年来坚持不断为中、大型企业提供人力资源管理、销售及领导力等培训及咨询。

**专业背景**

复旦大学工商管理硕士，国际职业规划师（GCDF），高级心理咨询师。

**授课特点**

讲求授课内容系统性、可操作性和实战指导性，理念与方法并重，关注学员参与，通过案例分析、角色扮演、实践练习等互动式、启发式教学，深入浅出，学有所用。

**主讲课程**

跨部门沟通与协作、MTP-中层管理者技能提升训练、做富有激情的管理者、高效执行的实践等。

**服务客户**

华为、美的、苏泊尔、金山软件、工商银行、农业银行、TCL、富士康、中石化、国家电网、长安福特马自达、松下、红蜻蜓、中国移动、中国电信……