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——Guide2、提升团队成员胜任程度——Enabler3、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 ALEN2、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……