**新任经理、部门主管全面管理技能提升训练**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年6月22-23日 北京 | 2024年9月16-17日 北京 | 2025年1月11-12日 北京培训讲师：曹礼明 培训费用：4680元/人 (包含：课程、讲义、午餐、茶点等费用) 授课对象：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）。友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00202.htm> |

新任经理、部门主管全面管理技能提升训练--培养实战的团队管理者

课程背景：

 ◇ 企业由各种大大小小的团队组成，各部门经理，主管，班组长就是团队的管理者。

 ◇ 团队管理者对企业的影响也许会超出你想象，很多企业不是战略不行，而是在战略落地和战术执行时掉链子，团队管理者不合格，效率，业绩和执行力好不到哪里去。员工流失率很高，也有相当大的概率是上司的管理风格出了问题。企业高管这些“县官”们的影响还不如团队管理者这些“现管”。

 ◇ 一个普遍现象是，团队管理者是在”做而优则仕“的指导原则下被提拔起来的，他们很多没有受过管理的专业训练，缺乏整体思维和大局观，对管理者角色理解片面，在管事，管人上认知不足，没有思路，缺少方法和工具，技能不足，其结果是：忙，盲，茫，累的局面。

课程帮助：

 ◇ 需要起步：刚上任的管理者或储备人员。

 ◇ 需要梳理：老中层，但凭经验直觉管理，知识需系统梳理和更新。

 ◇ 需要解惑：工作中遇到实际困难，急需找到解决思路或办法。

课程收益：

 ◇ 建立管事，管人，管自己的系统认知。

 ◇ 理解基于问题解决的经典知识模型。

 ◇ 理解管理者角色和责任，及从专业到管理的各种转换。

 ◇ 掌握工作管理的8大变量和效率执行的关键抓手。

 ◇ 理解人际沟通底层逻辑，掌握对上对下及横向协作沟通中的实用方法。

 ◇ 梳理培养下属，激励下属，团队管理问题解决的逻辑思路，掌握实用方法工具，探讨实际问题的解法。

 ◇ 明确自我管理的四个主要方面，理解常见问题的应对思路。

课程大纲

第一模块 自我管理

一、管理认知

【认知】公司逻辑：董事会，管理层和员工层在公司结构中的位置和责任是什么？

【认知】管理定义：管理的目的和手段如何区分？

【认知】管理本质：为什么管人比管事更本质？

二、从专业走向管理的角色转换

【认知】角色本质：角色的担当者，首先应该代表谁的利益？

【认知】行为误区：管理者有哪些常见不当行为？

【认知】角色责任：管理者对上，对中，对下的责任区分。

【认知】角色分解：管理者在问题场景下的角色细分。

【认知】能力分类：哪些能力对管理者履职相对重要？

【认知】角色转换：从专业到管理的10个转换

三、时间管理

【方法】基层管理者，如何划分业务和管理的时间比例？

【方法】时间不够怎么办？

【方法】如何提高自己的管理效率？

四、心态管理

【认知】看待压力：压力什么时候有害？

【方法】化解压力的方法

【方法】如何控制情绪？

五、自我修炼

【方法】人际能力：修炼与人打交道的三个重要能力

【方法】解决问题：分析问题解决问题的4个步骤

【方法】自我修炼：7个习惯和心性品质修炼要点

第二模块 工作管理

一、【问题认知】

【问题】：效率和执行力的问题，为什么长期难以解决？

【认知】：系统模型：如何理解各种因素对企业管理问题的影响？

【认知】：人性弱点：人性弱点和职业化不足，导致“说到”不能“做到和坚持做到”。

【认知】：超额利润：市场竞争性决定了多数企业必须拼效率。

二、【管理方法】

【方法】：动态管理：如何通过强化“细、知、频、反”提升效率？

【方法】：管理组合拳：抓效率和执行管理的8大管理变量。

【方法】：PDCA：目标管理，计划管理，过程管理，结案管理。

三、【工具练习】

【工具】：OKR,WBS，三定法，站会法，攻关法，周报法，周会法等

【练习】：根据学员情况，练习WBSR/三要素等。

第三模块 人员与团队管理

一、人际沟通技能

1. 【逻辑认知】

【问题】沟通情境：为什么谈着谈着就谈崩了？不同说法结果为何截然不同？跨部门协作总是不如意？

【认知】沟通目的：你是为了让他明白真相，还是为了说服他配合你行动？

【认知】感性理性：道理，情感，利益，影响沟通效果的顺序是怎样的？

【认知】安全感：在心理防御状态下，为何道理和利益的效果大打折扣？

2. 【方法练习】

【方法】在沟通中，如何让对方有安全感？

【方法】倾听：如何锻炼倾听的习惯？

【方法】表达：如何让表达没有攻击性？

【方法】赞美：如何表达肯定和欣赏？

【方法】反馈：如何指出对方的过错？

二、对下对上对中沟通

【方法】工作动员：如何沟通提高下属工作意愿?

【方法】处理抱怨：如何平复下属的不满情绪？

【方法】一对一谈心：如何让下属愿意跟你讲真话？

【方法】协调沟通：让不是下属的同事积极配合你的四个策略

【方法】合作共识：促成合作共识的句型

【方法】对上请示：如何向上司请示和建议？

【方法】接受指示：如何对待上司的“错误”指令？

【讨论】上司关系：如何与上司和谐共事？

三、如何带团队

1. 带团队的认知

【问题】团队状态差，风气差，能力不足，士气不高，团队怎么影响和改变？

【认知】目标侵蚀：为什么说没有正能量，团队会变差，各自为政，自由散漫，乌烟瘴气？

【原理】关键少数人：为什么说改变历史的是少数人？头羊效应，从众效应如何影响集体行为？

【认知】三层结构：如何发挥团队的领导，骨干，群众的三个层面不同的作用？

2. 带团队的方法论

【方法】领导作用：团队管理者发挥领导作用的8个要点。

【方法】骨干作用：抓好骨干的选，用，育，留的方法。

【方法】群众作用：发动群众的两个法宝。

四、团队建设

（一）凝聚力

1. 【问题】：凝聚力的问题表现

2. 【认知】：人心齐泰山移的两大要素：财散人聚与信任合作。信任对凝聚力的重要性。

3. 【方法】：建立信任的四个逻辑方法

 ◇ 荣辱与共的经历。

 ◇ 坦诚沟通的氛围。

 ◇ 信任导向的团建。

 ◇ 协调一致的动作。

4. 【工具】应用工具：民主生活会，民主集中会，背景分享会，团队活动，团体动作。共同战斗经历。复盘会/AAR。

5. 【练习】民主生活会模拟练习，及其他工具练习（根据情况).

（二）归属感

1. 【问题】员工对团队和公司缺乏归属感，留不住，流失率高

2. 【认知】三个主要原因：难融入集体，心理安全感不足，未来不确定

3. 【认知】安全感与忠诚度：没有安全感就没有归属感，没有吸引力就没有忠诚度。

4. 【方法】谈心会，吐槽会，聚餐会，互助会

5. 【练习】模拟吐槽会等

（三）战斗力

1. 【问题】怕苦畏难，执行不力，打不了硬仗，赢不了竞争

2. 【认知】战斗力：作风是战斗力，能在实战中打胜仗的能力是战斗力

3. 【方法】训练作风：借假修真的行为指令和稽核训练法

4. 【方法】能力训练：项目复盘，AAR，流程化工具化训练

5. 【练习】根据情况，练习方法应用。

五、员工管理

1. 【问题】问题表现：员工流失，不服管不好管，惰性不积极，评价考核问题

2. 【认知】关系认知：公司，上司和员工是什么关系？上司和下属关系太近有什么问题？

3. 【认知】五种权力：靠什么赢得下属认同？

4. 【模型】管人平衡逻辑：胡萝卜和大棒，业绩和态度，惰性与鲶鱼效应，人情与制度，环境对个体的影响，原则和灵活性结合

5. 【研讨】应用分析：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？

六、员工培育

1. 【问题】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. 【认知】概念区分：谁的责任，培养目的，有效方法？

3. 【模型】721法则：能力到底从哪里来？

4. 【分享】师带徒：如何用师带徒让新人快速融入和胜任？

5. 【方法】交流会：如何建立有效的分享交流机制？

6. 【方法】工作复盘：如何开展经验教训的总结活动？

7. 【讨论】如何促使员工养成新习惯？

七、员工激励

1. 【问题】常见问题：管理者经常抱怨积极性，主动性，工作热情问题

2. 【认知】行为动力：行为动机，三类需要，人性特点

3. 【认知】激励逻辑：

 ◇ 奖惩制度：怎么保证激励相容，心理平衡？

 ◇ 关系需要：归属感，被鼓励，自主感，荣誉感，优胜感，幸福感

 ◇ 意义激发：成为更好的人，对社会有价值

4. 【方法】激励方法：鸡尾酒机制，平衡奖惩法，PBL，12剧场，意义分享会

5. 【认知】绩效考核要点：l

 ◇ 逻辑路径：从目标到评价的路径。

 ◇ 指标设计：平衡，精简，可衡量

 ◇ 操作管理：从数据到考核到面谈，一把手工程。

6. 【练习】PBL设计，非物质激励动作设计，12剧场活动设计（根据情况选择）

培训讲师：

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》

部分内训客户：

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，三零信息安全，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