

# 高效管理者的五项能力

## 课程背景

企业的管理人员都是从企业的业务骨干中提拔而来，因为在业务方面的个人能力出色，个人业绩优秀，逐步成长为企业的各级管理人员。随着职务的变化，工作内容和要求也随之发生变化，并且能力要求也同样发生了变化。

作为企业的中层管理人员，对上支撑领导的目标，对下带领员工前进，还需要对接部门内外的各种合作，工作内容可以说是非常复杂。很多管理者抱怨，每天忙得焦头烂额，但有时自己也不知忙了些什么，工作也没有重心，不知道作为一个管理者的工作内容是什么，也不清楚管理者应该具备哪些方面的能力。

管理者工作最基本的性质就是“搭班子、带队伍、抓落实”，带领团队完成上级下达的绩效目标。本课程专为中层管理人员打造，旨在让管理人员对管理工作有个基本的认知，同时掌握基本的管理技能，带领团队达到更高的绩效。



## 授课对象：

- ✓ 企业中层管理人员

## 学员收获：

- ✓ 让学员通过对角色转换的认知理解到不同角色的定位与价值。
- ✓ 提升学员作为管理者所必须的基本能力。
- ✓ 提高学员自身管理工作的效率，提升团队绩效。

## 培训特色：

- ✓ 理论与实践相结合，大量的案例分析，以实践为主。
- ✓ 课堂讲授与练习相结合，理性思考与感性体验相结合。

## 培训方式：

- ✓ 讲授、案例研讨、练习

## 授课时间：

- ✓ 2天

---

## 方队老师简介：

- 实战型企业高管和企业教练
- 北京大学光华管理学院 EMBA
- 曾任两家上市公司高管
- 超过 20 年的大型企业管理实战经验
- 4D 领导力认证讲师

## 课程大纲

### 前言 角色认知

**核心观点：知道很重要，做到更重要**

1. 对数字化转型时代的认知
  2. 角色转换后的定位与价值
  3. 新角色的关键任务
  4. 新角色的责任
  5. 专业人员如何突破能力陷阱
- ✓ 案例：杨经理最大的期望是希望下属**服我**。

### 一、团队建设

**核心观点：人找对了，就成功了一半。**

1. 检验人岗匹配率
2. 识别关键任务中的关键岗位
3. 明确关键岗位人才的素质与能力标准
4. 选出合适的人放在合适的位置（STAR 模型）
5. 建设与团队目标相匹配的团队文化

工具与方法：STAR 模型

练习：招聘面试

### 二、员工辅导

**核心观点：管理者最重要的绩效就是团队绩效。**

1. OJT 七步法
2. 麦肯锡七步成诗法
3. 黄金四问与黄金四讲
4. 教练式辅导之 GROW 模型
5. 让员工保持工作热情的方法之创造心流

案例：华为与宝洁如何培养员工

工具与方法：OJT 七步法、麦肯锡七步成诗法、黄金四问与黄金四讲、GROW 模型

练习：教练员工

### 三、目标管理

**核心观点：没有目标感就没有绩效，做一个有目标感的经理人。**

- 
1. 目标管理 SMART 原则
  2. 目标分解是平均还是平衡
  3. 目标管理过程中的 PDCA
  4. 复盘 KISS 法
  5. 目标的绩效考核

工具与方法：SMART 原则、PDCA、复盘 KISS 法

练习：目标复盘

## 四、计划制定

核心观点：计划赶不上变化，目标刻在钢板上，计划写在沙滩上。

1. WBS、PERT 图
2. 思考框架：成功的标准是什么？关键路径是什么？需要什么资源？
3. 资源盘点：要什么、有什么、缺什么
4. 行动口诀：意义变实、承诺变实、规矩变实
5. 风险识别：历史教训、协作界面、拉链时间

工具与方法：WBS、PERT

案例：首支抵达南极的探险队---阿蒙森探险队

练习：WBS 与 PERT

## 五、协同增效

核心观点： $1+1>2$  是领导必须考虑的事情。

1. 布置任务五步法
2. 跨部门沟通与协作
3. 向上领导
4. 冲突管理
5. 上下对齐、左右拉通、实时反馈

✓ 工具与方法：布置任务五步法

✓ 练习：布置任务

## 总结

✓ 知识点回顾

✓ 收获/感悟/分享