

打造中层管理团队

【课程简介】：

一份权威的统计报告显示，现在的职业经理人，65%以上的人曾经从事过营销工作，而58%的人所学的专业为工科或理科，从事技术出身。技术以严谨求进，管理以艺术求精。从技术工程师到管理领头人，这是一个从蚕蛹到蝴蝶的完美蜕变，也是一个充满着痛苦与挣扎的历练之旅！

本课程以帮助中层管理的职业经理人“突破管理瓶颈”为核心，以“全面、易懂、实用”为原则，引导您迅速踏上从业务岗位到管理精英的梦想之旅！重点讲授中层管理者应掌握的基本管理理念和方法，为学员提供关于如何处理实际工作的操作性建议，就管理者的角色定位、基本职责进行探讨和分析。

【培训对象】：

技术副总、总工程师、总监、部门经理、中层主管等。

【培训目标】：

- 1、了解管理的内涵和意义，对管理五要素有一个全面的了解；
- 2、了解和掌握现代企业规范化管理的方法和技术；
- 3、根据本单位的管理特点，理解什么是计划及设置目标的技巧；
- 4、掌握团队领导必备的基本功，组建一个高效团队，实现组织效率的最大化；
- 5、了解目标管理与过程管理的关系及如何运作，学会怎样利用 PDCA 的管理机制来激励员工潜能和确保团队目标的实现等实际性操作程序。

【授课老师】：

崔博士。

【培训时间】：

1天。

【培训特色】：

本课程以讲师授课、交互式讨论、心得分享、彼此观摩、倾听、案例分析、角色扮演等学习的模式来进行。针对同一企业之不同层级的员工，通过共同的参与及共同的学习，使用共同的语言来沟通，了解体谅彼此间的差异，使中高层管理人员之间学会运用沟通技巧，异中求同，使部门绩效与公司整体战略规划达成高度一致，进而快速提升企业核心竞争力。

【培训大纲】：

主题安排	课程内容
<p>第一单元主题： 管理理念和意识的提升</p>	<p>课前热身： 分组、选组长、设计小组标志、宣布比赛规则。</p> <p>破冰讨论： 管理五大要素中，您认为哪一个因素是最重要的？</p> <p>授课内容：</p> <p>壹、什么是管理？管理的概念和定义</p> <p>贰、管理的组成部分和五要素分解</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 计划 ● 组织 ● 执行 ● 监督 ● 协调 <p>参、管理的核心：人力资源管理</p> <p>四、管理的四大终极目标</p> <p>伍、管理的五个理念基础</p> <p>六、管理的基础理念：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 每个管理者首先是人力资源管理者 ● 二八理论 ● 木桶理论 ● 青蛙理论 ● 跳蚤理论 ● 猴子理论 ● 内部客户理论 ● Y23 理论 ● 长尾理论 ● 鲶鱼理论等 <p>七、当前员工管理面临的管理难题和挑战、如何应对？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 下属缺乏主动性 ● 下属责任心不够 ● 下属工作热情不高 ● 四类员工的管理方法：贡献型、冲锋型、安分型、萎缩型 <p>本单元案例讨论：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、如何提升本部门管理的水平和质量？ 2、如何评判一个部门的管理是否优秀或成功？
	<p>课间休息</p>
<p>第二单元主题： 计划能力的提升</p>	<p>案例讨论：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、作为管理者应如何制定工作计划？要考虑哪些要素？ 2、管理人员在制定目标过程中常见的误区都是什么？ <p>一、计划的过程和意义</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 1、为完成总目标设定子目标和计划； □ 2、跟踪和观察进展情况；

□ 3、对工作的正式评价和反馈。

二、计划过程详解

1、什么是计划？

2、工作计划设定的原则与方法（SMART 原则和 FEW 原则）

A、计划的特性

- (1) 可量化
- (2) 时间化
- (3) 有挑战性
- (4) 可行性
- (5) 富有意义
- (6) 有重点
- (7) 有授权等级
- (8) 有权重

B、计划的类型

- 维护型
- 恢复改进型
- 扩展延伸型

C、计划制定过程中的注意事项

- 生产方面
- 财务方面
- 人事方面
- 组织方面
- 管理方面

D. 计划的执行

E、计划的数量

F、计划的变动

3. 计划的执行

A·计划执行的原则

B·从计划执行到结果

C·如何向上级领导讨论计划的技巧

- (1) 计划过高
- (2) 计划过难
- (3) 资源不足

D·制定多维度的计划：业绩、态度/行为、能力、管理

E·如何与下属进行计划讨论和面谈

三、如何制定计划？

1、根据公司年度计划设计本部门工作计划

- 目标制定的方法：自下而上、自上而下
- 目标设定的方法：时空分解
- 目标制订的方法举例

	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作目标设定的方法 ● 目标制定的工具和方法举例 ● 工作目标设定前的思考 ● 如何制订企业年度目标 ● 某公司年度目标举例 ● 公司/部门工作目标的设定和分解 <p>2、根据上级主管要求设计本部门工作计划；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根据上级主管要求设计工作目标举例 <p>3、根据公司性质/部门职能设计本部门工作计划</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根据公司性质确定和选用 KPI 举例 ● 根据部门职能设定工作目标 ● 根据部门职能确定和选用 KPI 举例 ● 部门职能分解：一级到五级（PES 技术分解） ● 岗位工作目标设定的来源 ● 根据职位确定和选用 KPI 举例 <p>4、根据《岗位说明书》设计本部门工作计划</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 《岗位说明书》中的 KPI 提取 ● 如何更新《职务说明书》的内容 <p>5、根据企业文化设计本部门工作计划</p> <p>6、根据内外部客户反映设计本部门工作计划</p> <p>7、根据两大技术设计本部门工作计划（“平衡计分卡”+关键业绩指标 KPI）</p>
	课间休息
<p>第三单元主题：</p> <p>过程控制能力的提升</p>	<p>自我测评： 你的过程控制水平如何？</p> <p>授课内容：</p> <p>一、何为过程控制？控制的特点是什么？</p> <p>二、过程控制管理的 7 因素理论</p> <p>三、优秀企业是如何控制过程的？</p> <p>四、过程控制的必备条件</p> <p>五、不良控制的种种表现</p> <p>六、控制的职能和督导的过程环节</p> <p>七、控制的类型、技术和方法</p> <p>八、有效控制的基本原则</p> <p>九、如何在控制过程中有效激励和调动员工积极性（侧重非经济性的 30 种激励方法）</p> <p>案例讨论：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、你的一个优秀下属一贯表现很好，最近项目上却出现了问题，你作为部门经理准备怎么办？ 2、你刚调任到某部门担任管理者，但下属不服从你、不配合你的改革，作为新领导你怎么办？
	课间休息
<p>第四单元主题：</p> <p>沟通能力的提升</p>	<p>课堂讨论： 在你的公司或部门里，有哪些缺乏沟通的表现？</p> <p>课堂游戏： 婆媳图、有口难言、无声圆圈。</p>

	<p>授课内容：</p> <p>壹、何为沟通？</p> <p>贰、沟通内涵</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沟通过程详解 2. 沟通的形式、种类、过程和沟通层次 <p>参、沟通的重要性和意义</p> <p>四、沟通技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、与上级沟通的技巧 2、与上级沟通中应注意的问题 3、与上级沟通管理十戒 4、与上级沟通十大经验 5、与上级沟通的“7C”原则 <p>五、沟通案例介绍：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 为什么技术部经理突然跳槽？ 2. 从摩托罗拉的季度对话机制看优秀企业的沟通机制。 <p>六、如何做好向上领导</p> <p>团队竞赛游戏：</p> <p>以“头脑风暴”方法撰写本年度的“大事记。”(目的是加强沟通和发现各个部门之间、上级与下级之间沟通方面的问题)</p>
<p>尾声</p>	<p>热点问题回答</p> <p>现场咨询</p> <p>领导讲话</p> <p>获奖队发奖</p> <p>培训效果问卷调查</p> <p>照相留影</p>