

---

# MTP--中高层干部管理技能训练

**参加对象：**企业中高层管理人员

## ● 背景

作为一个中高层干部，您是否会常常感到迷惑：

为什么我每天都陷身于具体事务而疲惫不堪？

为什么下属总是不能按照我的要求完成工作？

为什么我总是扮演消防员救火队的角色，到处救火，分身乏术？

为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？

为什么……

今天的中高层干部，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

许多中高层干部并不是学管理出身，而是因工作出色，由业务骨干提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个中高层干部管理工作的全景图，帮助中高层干部全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己的管理绩效。作为品牌课程，它以很强的实用性和可操作性特点，得到数百家大型企业的首肯。

张老师凭籍多年大型民营企业 and 外资企业的实战经验，秉持学术研究的态度紧密结合当前企业中高层干部的管理能力现状而精心研制，教育和培训企业的中高层管理人员以实现战略目标为核心，掌握一套行之有效的管理方法，使您的中高层管理干部成为企业真正的铁骨脊梁！

## ● 课程目标：

→ 清楚的认知中高层管理者的角色和自我定位，培养正确的心态，完成角色转变，做一个勇担责任，值得信赖的管理者

→ 掌握自我管理的方法，完善自身职业化的蜕变，能够及时调整和控制自己的情绪，达成企业和个人的职业目标。

→ 提高自身的学习素养，能够快速、准时、创新的提出解决问题的方法。

→ 学会人力资源的基本管理技巧，知道如何去选人、育人、用人、留人。

→ 学会应用目标来管理团队，使得团队的每项任务都能够出色的完成

→ 能够有效的进行计划和时间的管理，及时超额公司制定的目标。

→ 掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导

→ 学会根据员工在做不同工作时的不同工作状态实施有效的领导，从而达到部门绩效

→ 建立团队规则，并对偏离团队目标的行为进行控制

→ 掌握管理技能的核心，沟通技能，学会与上司沟通，与同级沟通与下属沟通的规则

## ● 授课形式

讲师讲授、主题讨论、小组练习、案例研讨、录像分析、角色扮演、团队竞赛

## ● 课程大纲

### 第一部分——中高层干部的角色认知

#### 第1章：中高层干部的角色认知

1.中高层管理人员管理理念的框架

2.中高层管理人员在企业中的角色定位

3.中高层管理人员在组织中的角色

4.中高层管理人员的能力素质要求

5.如何完成管理角色的蜕变？

6.中高层管理人员有效的管理原则

7.现场模拟及讨论：生产部门经理周例会，经理人的角色定位

---

## 第二部分：中高层管理人员的自我管理

### 第2章：职业化管理

- 1、若干不良的“打工心态”的表现
- 2、“职业人”与“打工人”的根本区别
- 3、关于职业化
- 4、职业人成功的关键
- 5、**实景案例分析：中层职业经理如何进行职业生涯规划**
- 6、**优秀企业案例分享：IBM 优秀经理人素质模型**

### 第3章：压力与情绪管理

- 1、心理分析：压力感产生的深层次原因
  - 什么是压力
  - 压力的来源
  - 压力的预警信号
    - 情绪信号
    - 行为信号
    - 生理信号
- 2、不良情绪与压力舒泻的系列技巧
- 3、内源性与物源性压力管理方法
  - 活在当下
  - 停止消极想象，用积极的心理活动挤掉忧虑的心理空间
  - 不追求完美，心理上预先接受并适应不可避免的事实
  - 通过放松肌肉来减少焦虑和紧张情绪
  - 减少 A 型行为
  - 学会倾诉性的宣泄
  - 转移注意力或花时间娱乐
  - 为别人做点有益的事情
  - 参加体育锻炼
- 外源性心理压力的系列调试技巧
  - 四种良好的工作习惯
  - 把眼前的忧虑化为事前的思考和行动
  - 建立支持性的人际关系
- 4、积极的心态管理技巧
  - 主动追求心理平衡
  - 培育自己豁达、开阔的胸怀
  - 凡事从正面来考虑和对待
  - 用宁静的修养打造接受现实的柔和个性
  - 主动营造动力性的好心情：人生中有力的十种情绪
  - 学会进行自我激励与激励他人

### 案例讨论：如何为张经理排除烦恼

### 第4章：学习素养管理

- 1、上司需要什么样的人
- 2、专业领域的生命半期
- 3、灵活性和响应能力
- 4、五个价值观与创新
- 5、通才与专才-----多技能 3 个不同

---

## 案例研讨：如何理解职业经理人的可转换技能及学习素养

### 第三部分：中高层干部的人力资源管理

#### 第5章：中高层管理人员的人力资源管理

- 1、中高层干部为什么要学 HR 管理
- 2、中高层干部在人力资源管理中的角色与职责
- 3、人力资源管理在人力资源部门与非人力资源部门之间的分工
- 4、人力资源管理之选才——人才招聘和内部选拔要注意什么？
- 5、人力资源管理之育才——员工培训与职业发展要注意什么？
- 6、人力资源管理之用才——岗位设置与绩效管理要注意什么？
- 7、人力资源管理之留才——激励保障与员工关系要注意什么？

#### 8、优秀企业案例分享：阿里巴巴创始人--马云的用人之道

### 第四部分：中高层干部的目标与计划管理

#### 第6章：中高层管理人员的目标管理

- 1、目标管理的意义与作用
  - 2、团队目标的三个层次及如何制订目标
  - 3、愿景目标：公司发展的方向
  - 4、表现目标：如何根据公司目标制订部门的表现目标  
SMART 原则
  - 5、行动目标：如何根据表现目标制订个人的行动目标  
行动万能表
  - 6、如何在管理中如何落实目标
- #### 7、实战练习：金色降落伞---如何落地公司的战略地图及部门目标

### 第五部分：中高层干部的时间管理

#### 第7章：中高层管理人员的时间管理

- 1、中高层干部的时间管理现状
- 2、录像分析：乱了头绪的经理人
- 3、时间管理的原则——帕累托原则
- 4、中高层干部自我时间管理的方法  
任务分类  
确定处理的先后顺序  
合理安排时间
- 5、中高层干部自我时间管理的技巧
- 6、测试：时间管理小测试
- 7、优秀企业案例分享：华为公司的时间管理方法

### 第六部分：工作辅导及控制管理

#### 第8章：如何进行有效的工作辅导及过程控制

- 1、中高层干部的指导障碍与解除
- 2、如何在安排工作任务时给予指导  
是否讲清楚目标  
是否调动了员工的积极性
- 3、如何在员工犯错时给予指导
- 4、控制的目的是什么？
- 5、三种不同的控制系统

---

6、控制过程的四个步骤

7、通过控制达到有序管理

**8、优秀企业案例分享：台塑集团的“紧箍咒”式控制**

## **第七部分：沟通管理**

第9章：如何进行有效的沟通

1、中高层管理人员能力的核心——沟通能力

2、先理解别人再表达自己的沟通原则

**3、角色扮演：下属主动找你谈话时**

4、如何有效的与上司沟通

5、如何有效的与同级沟通

6、如何有效的与下级沟通

7、倾听、提问、回应技能训练

**8、优秀企业案例分享：通用公司的“反复沟通”**

## **第八部分——中高层干部的团队管理**

第10章：如何打造高绩效的团队

1. 授权管理

如何做好员工授权工作

克服授权的三个障碍

授权时的注意事项

2. 激励管理

2.1、能够激励员工的因素有哪些？

你可以使用的激励因素有哪些？

2.2、员工激励的理论支持

马斯洛的需求理论让工作变得更加有趣

赫茨伯格的双因素理论提高员工的工作热情

2.3、激励员工的方法与技巧

若干优秀的激励方法的介绍

2.4 建设性批评的七大原则

3、冲突管理

3.1 冲突管理的意涵

3.2 冲突的形成

3.3 冲突处理的策略

3.4 冲突管理的行动准则

3.5 冲突管理应避免的想法

3.6 冲突的影响与作用

3.7 协商解决冲突的策略与过程

协商的定义

分配协商与整合协商

协商区域

协商过程

4. 权变管理

4.1、领导究竟是什么？

4.2 员工的四种准备度

4.3 中高层干部可以实施的两种领导行为

---

#### 4.4 对应员工不同准备度的不同的领导风格

员工无能力、无意愿或不安时，如何领导

员工无能力、有意愿或有信心时，如何领导

员工有能力、无意愿或不安时，如何领导

员工有能力、有意愿或有信心时，如何领导

#### 5、案例分享：冲突大爆发

#### 6、优秀企业案例分享：万科公司的用人之道

##### 【讲师简介】张远坤讲师

--中山大学 MBA,PTT 国际职业培训师，国家人事部“中国职业经理人”认证，广州第三方企业大学俱乐部特约讲师，广州泽宇、深圳伍方等多家顾问咨询机构特邀高级讲师，广州哲宇培训机构的首席顾问，深圳新华商智特约讲师。

--历任香港权智集团人力资源主管

--健力宝集团总部人力资源部经理

--香港 KINGDOM 集团人力资源部总监

--现任某世界 500 强企业亚洲区人力资源总监

主张“专心专注所以专业”，凭着自己十多年来对于人力资源管理丰富的经验和满腔的热忱，致力于企业前期调查，结合企业的实际开发出符合客户需求的课程及提出解决方案。切合实际，志在超越。

张老师讲课思路严谨，线条清晰，理论深厚，观点独到。紧扣当今国内外时事，结合企业管理实际，辅以激情洋溢、幽默风趣的演讲，使深奥的理论浅显化，容易理解和掌握，启发学员的思维，其观点发人深思，往往让学员意犹未尽。听张老师讲课不仅是一次学习，更是一次心灵净化的体验和享受。

曾经服务的企业有：中国移动，中国联通，中国银行、建设银行、农业银行、工商银行、富士康集团、中兴通讯、金德集团、武汉华星科技集团、广州恒星冷冻集团、广州旺旺食品、广州第三方企业大学、广州先传科技、广州四海酒家、深圳金马表业、深圳金至尊珠宝、深圳虞美人美容机构、深圳泰华电子等。