

企业中高层管理者履职能力提升 实训课程大纲

主讲 赵云龙

课程特色与讲师背景

中层经理培训最常遇到的问题就是培训内容的设计与选择，他们从以专业擅长转变为以管理能力擅长的角色，首先需要确定新的角色的能力要求。

本课程的主要特点是首先帮助受训学员建立起对于自身能力提升所必需的角色认知、知识与技能框架基础，在此前提下，依据其岗位管理工作实际需要，选择部分重点的能力专项进行训练。

赵云龙老师讲授通用管理技能与领导力系列课程已有八年以上的的时间，经过八年多的不断培训、实践、思考，尤其是与学员的互动，在探索中不断完善和改进，现在已逐步形成较为系统的分别面向基层、中层、高层管理者的通用管理技能和领导力课程系列。

课堂上最吸引学员的是其典型案例分析、互动研讨感悟、精辟总结升华、实务操作练习相结合的培训形式，使得有一定管理实践经验的学员产生豁然开朗、耳目一新的感觉。

课程目标

1. 深刻理解管理者的角色特征以及管理的含义
2. 全方位认知管理者的知识结构、技能结构
3. 多角度地重点训练提升管理者的几项管理技能

参加人员

企业各级经理/主管，管理岗位上的各类人员、后备干部。

课程时间：

- ❖ 整体课程时间为2天，总学时12小时

课程授课方式选择建议：

- ❖ 本实训课程，作为企业内训课，企业可以按照自己企业的管理者履职能力现状选择其中的模块单独授课，老师在本课纲的基础上，结合企业要求定制课程时间及针对性课程内容

课程大纲

第一部分 认识管理、认识管理技能培训

1、认识管理

- 管理的基本含义
- 管理的基本要素

2、中层经理的角色定位

- 研讨与总结：经理人的角色特点
- 管理的主要内涵
- 案例研讨与总结：管理的主要内涵

3、中层经理的行为特征

- 经理人的角色要求与个性特征分析
- 工具介绍与练习：经理人个性特征分析工具与练习
- 领导与管理的差异是什么？
- 管理行为风格与领导行为风格的比较练习 1-5

4、经理人应当拥有的知识与技能结构

- 经理人知识与技能结构框架构建的几种角度
- 案例分析、总结

5、经理人管理技能培训课程结构图

- 管理技能框架图
- 领导力框架图

第二部分 管理技能提升专题研修

模块一：中层管理基本环节：受命、命令、复命

- 接受命令的注意点
- 案例分析：接受命令常见失误
- 下达命令常犯的错误与有效命令注意点
- 总结：下达命令常犯错误以及二维检查表
- 下达命令的几种口气和注意点
- 做好复命的注意点

模块二：目标设定与目标管理

- 如何设定有效目标
- 目标设定的 SMART 原则
- 设定优秀目标的 10 种方法

- 练习：如何设定合适的工作目标
- 目标管理的主要内容
- 构建系统的目标管理框架
- 目标管理卡的运用以及工作成果评价
- 目标管理的步骤、注意点、案例
- 目标管理的步骤
- 推进目标管理须注意的问题

模块三：制定科学计划

- 规划、计划、策划
- 制定规划的基本思路
- 计划制定的基本方法与步骤
- 重点工具介绍 1：发现与解决问题的基本方法
- 重点工具介绍 2：计划制定的几种工具及其相互关系
- 计划制定案例分析
- 案例：大型工作计划制定案例分析
- PDCA 习惯与素养

模块四：推进管理沟通

- 认识沟通：回顾与总结
- 沟通的基本原理与要素
- 研讨与练习：沟通无处不在
- 避免触犯沟通禁忌
- 沟通准备工作
- 案例研讨与工具介绍：沟通之前的准备与检查表
- 企业内部沟通的主要类型
- 如何与上级、下级、同级沟通
- 研讨与练习：企业内不同类型沟通的应对策略

模块五：如何有效授权

- 授权的基本含义
- 练习：授权的意义识别
- 研讨：比较不同行为方式的差别
- 如何进行有效的授权
- 授权的形式、程度、障碍
- 向谁授什么权：授权的对象、工作
- 有效授权的几个步骤介绍

- 案例研讨：营销总监的授权过程

模块六：做教练式管理者

经理新角色：教练式管理者

- 认知教练、指导、辅导下属的工作方法
- 练习：哪些是好的指导行为？
- 教练式管理者的角色定位及其相关技能
- 案例：看他如何当教练
- 什么时候你需要对下属进行指导
- 有效指导下属的步骤与关键技能
- 指导下属的基本步骤
- 有效指导的标志
- 怎样提出问题、给出建设性的反馈
- 练习：避免指导中易犯的错误

模块七：修炼一流团队

- 建立起对团队的认识基础
- 看图研讨：有团队与没有团队状况下的差别
- 团队的运作与沟通
- 团队合作的核心理念
- 如何培养下属的团队协作精神
- 案例研讨：几个团队成功的根本要素或失败的致命弱点
- 高绩效团队运作中的若干基本原理
- 研讨与总结：团队运作的基本原理
- 团队合作技巧训练

模块八：高效利用时间

- 浪费时间的现象
- 练习：检查表中找差距
- 最典型的浪费时间的行为识别
- 浪费时间的三大杀手
- 节约时间的各类做法
- 练习：识别你的时间管理意识
- 几种不同的时间管理方法的比较

- 用四象限时间管理方法检验你的时间观
- 检测练习：您的时间安排顺序
- 研讨：不同时间管理思路带来的不同结果
- 练习：请您为他安排好一天的工作

模块九：有效激励下属

- 激励原理与部激励文化的基本类型
- 练习：他们为何而努力工作？
- 员工激励的核心技巧
- 员工激励与员工预期管理
- 塑造良好的内部激励机制
- 企业内部激励机制的内容
- 制度型激励与非制度型激励的综合运用
- 日常工作中如何有效激励下属
- 日常工作中激励下属的常见方法
- 激励员工的各类技巧分享
- 塑造卓越的内部激励文化

模块十：塑造员工心态、拓展员工潜力

- 责任意识的3种境界
- 工作能力的4把尺子
- 忠诚品德的5种回报
- 发现与解决问题的6个步骤
- 认识创新与创造性思维
- 人人都有创造力
- 如何塑造创新氛围
- 案例：创造性开展工作的若干案例
- 练习：体验一下您的创新思维

模块十一：加强管理控制、提升制度功能

- 管理控制的基本含义
- 管理控制的相关工具
- 控制不足与控制过渡的识别
- 制度设计的基本原则
- 制度功能的不同定位
- 制度推进的各类方法