
《AMTP 中高层全面管理技能实战训练》课程 方案

主讲：黄志伟

【课程背景】

中高层管理者是企业的中流砥柱，除了过硬的专业技能外，全面提升管理技能才能够令其最大限度的发挥潜能。“一枝独秀不是春，百花齐放才是春”，掌握了必要的管理技能能够让管理者带领整个团队走向卓越。

【课程收益】

- 1、 认知管理者的角色，完成角色转换，适应管理岗位；
- 2、 掌握目标管理、时间管理、授权与激励的方法和技巧，提升工作效率和效果；
- 3、 掌握团队建设的方法和技巧，打造高绩效团队；
- 4、 掌握有效沟通的方法与技巧，提升沟通能力；
- 5、 培养训练优秀的管理人员。

【课程对象】

管理人员。

【课程时间】

2天，共 12 小时。

【授课方式】

互动讲授+案例分析+视频分析+情景模拟+课堂演练+小组讨论+游戏

【课程大纲】

第一节 认知管理者角色，准确定位

- 1、管理者的三种角色
 - 1) 信息沟通角色、人际关系角色、决策者角色
 - 2) 作为下属的角色
 - 体现上级的意志（替身）
 - 上司永远是对的
 - 切忌议论上司的是非
 - 不抢上司的风头
 - 负责任，敢担当
 - 敏感于上司的立场
 - 3) 作为上司的角色
 - 领导
 - HR 经理
 - 教练
 - 导师
 - 救火队员

-
- 保姆
 - 牧师
 - 4) 作为同事的角色
 - 业务伙伴、双赢思维
 - 高调做事、低调做人
 - 彼此尊重、懂得分享
 - 2、管理者的五项思维
 - 成果导向
 - 聚焦重点
 - 集思广益
 - 发挥优势
 - 综观全局
 - 3、管理者的知识结构、能力与职业素质
 - T型知识结构，
 - 三项能力（战略能力、专业能力、人际能力）
 - 职业素质（自信、正直、诚信、进取、务实、敬业、果断、担当。。。。。）
 - 4、管理者的自我认知
 - SWOT分析，优势、劣势、机会、威胁（不利因素）
 - 5、管理者的角色转变及定位
 - 由自己解决问题到推动他人解决问题
 - 由刚性到弹性、由管事到管人和事
 - 。。。。。
 - 6、管理者的心态转变
 - 使命感
 - 包容心
 - 责任感
 - 成本意识
 - 效能意识
 - 原则意识

第二节 如何有效实施目标管理

- 1、目标管理的流程
 - 目标制定及分解
 - 目标实施
 - 结果评价
- 2、目标制定的依据
 - 战略规划
 - 客户意见
 - 员工建议
 - 市场情况
 - 行业情况
 - 竞争对手
- 3、目标的设定与分解
 - 数量化：目标项目+达成标准

- 具体化：目标项目+时间化

4、制定目标的原则

- SMART 原则：明确的、可衡量的、虽然极具挑战性，但是有计划完成、面向成果、具时间性

5、制定目标的步骤

- 正确理解公司整体的目标
- 并向下属进行传达
- 制订符合 SMART 原则的目标
- 检验目标是否与上司的目标一致
- 列出实现目标所需要的技能和授权
- 列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源
- 确定目标完成的日期

6、目标管理的实施

- 准备、执行、跟踪、反馈

第三节 如何进行高效的时间管理

1、时间管理的目的

- 效率、效果、效能

2、时间管理的优先矩阵

- 重要紧急
- 重要不紧急
- 不重要紧急
- 不重要不紧急

3、时间管理六项原则

- 明确目标
- 有效计划
- 要事第一
- 合理分配时间
- 与别人的时间协调
- 制定规则遵守约定

4、减少时间浪费的方法

- 电话干扰的解决办法
- 突然造访的不速之客的解决办法

。。。。。

5、时间管理五步法

- 列单、组织、删除、习惯、成就感

第四节 如何打造高绩效团队

1、团队构成的要素

- 目标、定位、职权、计划、人员

2、团队成员的角色分工

- 资源调查员、实干家、协调人、智多星、鞭策者、监督评论员、凝聚者、善始善终者、专家

3、九型人格与团队角色分工

- 1号：监督评论员、善始善终者
- 2号：协调人、鞭策者、资源调查员

□ 3号：实干家、凝聚者

。 。 。 。 。

4、设置组织架构

□ 组织架构的类型，直线型、职能型、直线职能型、事业部型、矩阵型

5、人员的甄选配置

□ STAR 行为面试法

□ 人员配置原则：要素有用、能位对应、互补增值、动态适应、弹性冗余

6、高绩效团队建设

□ 高绩效团队的十大特征

□ 结果导向对事负责

□ 完善平台建立梯队

7、冲突管理技巧

1) 冲突的类型

• 个人内心冲突、个体间冲突、个体与群体间冲突、组织内冲突、组织间冲突

2) 冲突产生的原因

• 目标不同

• 任务相互依赖

• 资源稀缺

• 权力分布

• 职责不明

• 信息沟通不畅

3) 冲突管理五大技巧

• 回避

• 迁就

• 强制

• 妥协

• 合作

8、团队文化建设

□ 企业文化是什么

□ 高层、中层、基层各自在企业文化建设中的职责

□ 团队文化建设

第五节 如何进行有效的授权与激励

1、尊重信任、有效授权

□ 集权、分权、授权

2、授权的三项要素

□ 职责描述

□ 工作分派

□ 权利分解

3、授权的五项原则

□ 权责对等

□ 适度授权

□ 个性化授权

□ 循序渐进

□ 建立“约定”

4、员工需求层次

- 生理需求
- 安全需求
- 社交需求
- 尊重需求
- 自我实现需求

5、影响工作满意的两个因素

- 保健因素
- 激励因素

6、激励的四大原则

- 动态激励原则
- 激励目标的清晰性原则
- 激励的层次性和时间性原则
- 奖惩结合的原则

7、激励的十个方法

- 竞争
- 物质
- 目标
- 赞美
- 信任

。 。 。 。 。

第六节 如何进行有效沟通

1、有效沟通的八项法则

- 高效沟通的先决条件是和谐气氛
- 沟通的方式不能一成不变
- 给别人一些空间
- 沟通的意义取决于对方的回应

。 。 。 。 。

2、沟通的要领

- 多说宽容的话、少说抱怨的话；多说尊重的话、少说讽刺的话。。。。。

3、有效沟通的技巧

- 与上级沟通的技巧
- 与平级沟通的技巧
- 与下级沟通的技巧

4、四步打造超级亲和力

- 情绪同步
- 语调和速度同步
- 生理状态同步
- 语言文字同步

5、倾听技巧

- 闭嘴
- 忍耐心
- 不分心
- 观察说话的人

。 。 。 。 。

6、赞美技巧

- 真诚及发自内心
- 具体有例证
- 角度独到
- 间接或通过第三者
- 要及时

7、批评技巧

- 第一层：认同、欣赏、关爱、幽默感
- 第二层：建议、批评
- 第三层：鼓励、希望、信任、支持

8、无处不在的非正式沟通

- 聊天、聚餐、聚会、运动、散步、活动、沙龙

9、有效会议的要点

会议有议题、时间的限制、参会人数限制、会前将资料发给参会人员。。。。。