

当代企业管理干部的十二项核心技能修炼

课程背景：

赢在中层。中层干部是企业的脊梁，大量的案例和事实证明，一家企业的成功不仅取决于总经理，合格的中层干部起到了 80%的作用！只有打造一支以中层干部为主体的拖不垮、打不烂的核心团队，企业这艘商船才能在市场的惊涛骇浪中破浪前行；对职业经理人来说，充分掌握有关管理专业技能，是在职场取得成功的重要前提。升级/更新版的《管理者的十二项核心技能修炼》中的内容都是针对最精华的实战性管理来进行，不是一堆不知如何运用的理论，而是省去很多不必要的理论，从实践出发，通过一系列的案例，让学员“一针见血”地快速掌握管理实战要点。

适合对象：追求卓越的当代企业人士

培训目标：

- ➔ 了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
 - ➔ 培养管理者应有的正确态度；
 - ➔ 学习沟通的技巧与方法，建立职场中良好人际关系，透过有效沟通有效达成任务；
 - ➔ 了解目标管理在企业愿景、组织发展中的地位作用，从技术与实用层面切实推行目标管理；
 - ➔ 认识并做好时间管理，特别是第四代时间管理，把握各象限工作活动的做法，配合企业，以人为本管理时间(人的价值观统一)，作好系统的而非个人的时间管理
 - ➔ 发挥组织效能，以团队力量完成企业目标；
 - ➔ 能够以科学化的思想及方法，掌握 PDCA 的程序，做好工作管理；
 - ➔ 培养主动积极发现问题的意识，以求新、求好、求变的精神在工作中进行必要的改善；
 - ➔ 掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气；
 - ➔ 能够以经营自我的观念面对管理工作，使自己配合企业脚步不断提升，共创双赢局面。
-

课程特色：

实战型职业培训师，功底深厚，专注投入；以学员为中心，采用讲授、案例研究、情景模拟、游戏体验等现代互动式学习方式；理性了解与感性认知二者巧妙结合，学员适当笔记，既消化课程又在快乐中接受——卓越的培训效果。

课时设置：

课程大纲

第一讲 管理角色认知的修炼

一个管理者，他扮演着多重角色：对下代表了公司和经营者，对上代表着员工，在直接上司面前既代表下属又是上司的辅助人员。如果处理不好，就无法正确处理企业与员工及各方的利益关系。本部分内容的目的就是帮助他们认识管理工作的内容与他们所应该扮演的角色，从而确保其正确处理企业与员工及各方的利益关系。

一、管理者的角色认知

1、从职工到管理者的角色转型

龟兔赛跑故事的启示

2、从员工到管理者角色的六大变化

二、管理的概念

1、管理的定义

2、管理的真谛

3、管理方格理论：五种类型的管理

4、管理的5项基本职能

三、管理者常犯的错误

四、企业管理干部的八种能力

第二讲 高效沟通艺术的修炼

沟通在管理学中，是一重要课题，是管理活动中的一项重要功能。只要与人交往，就会产生沟通。然而，产生有效沟通决不是一个偶然的过程，它需要管理人员具有良好的素质与技巧。

案例研究：如果你是赖经理，你会怎么与90后员工谈话？案例给我们什么启示？

一、沟通的概念

1、沟通的定义

2、沟通的本质

二、沟通的类型

1、根据信息载体的异同

思考：做完以上网络图，你有何感悟！

2、按照沟通方向不同

沟通能力测试：

三、语言沟通的五个绝招

四、建立组织内无障碍的沟通环境

第三讲 目标管理技能的修炼

目标可以将人的行为导向管理者的意图，并促使他们发挥最大潜能，提高工作效率。管理者善于有效地使用目标来管理员工，就可以使自己的管理效能达到最高水平，从而为企业和员工个人创造惊人的业绩。

一、目标及其内涵

二、目标在管理上的意义

三、什么是目标管理

1、目标管理的定义

2、目标管理的内涵

四、目标设定的四个维度

1、定出主要绩效指标

(1)KPI的作用

(2)具体描述 KPI

2、设定 KPI 数值——如何订定 KPI 数值

3、订出时间期限

4、目标重要度配分

案例研究:山田本一的马拉松冠军

五、落实目标靠有计划地工作

——做计划的大致步骤

第四讲 情绪管理能力的修炼

在职业生涯中取得成功不仅仅取决于个人的谋略才智以及明智的抉择，很大程度上，一个人取得成功还依赖于他正确处理个人的情感与别人情感之间关系的能力；人类的感情和智力，对于人们获得一个美好的生活来说，都是非常重要的，情商在很大程度上决定了一个人在职业生涯和私人生活中可能取得成就的大小。

一、情绪影响你的人生

二、情绪管理

1. 心理活动的三大构成要件 ——

2. 人的 7 种基本情绪

3. 情绪自治的三步曲

三、压力管理

1. 压力的起缘

2. 现代人压力的种类

3. 造成工作压力的三大因素

4. 压力超出极限时的两种“逃脱”手段

5. 对人杀伤力最大的压力

6. 识别压力的等级

7. 卓越者面对压力的态度

第五讲 团队时间管理的修炼

时间是一种特殊的资源、是人类最稀缺的资源，也是人类浪费得最多的资源；高效的职业人士有一个共同特点,他们都是管理时间的高手；管理自己的时间相对容易，管理者如何管理下属们的时间，管理团队的时间才是最重要的。

一、高效的时间管理

1. 认识时间

2. 时间的五项独特性

情景案例 —— 每天的 8.64 万元

3. 时间的价值

二、浪费时间的主要原因

1. 浪费时间的主观原因

2. 浪费时间的客观原因

三、四代时间管理

1. 各代时间的内涵

2. 第四代时间的特征

四、时间管理的五大误区

经典案例: 艾维·利的方法功不可没

五、什么是“时间管理”？

1. 时间管理理论

2. 时间管理的原则

3. 时间管理的四象限图

第六讲 当众讲演能力的修炼

当众讲演是管理者应该具备的一种特殊能力，一个合格的管理者，应该是一位出色的演讲家

一、可以讲些什么

二、注重预演未来

(1) 自我管理心理模式的三个观点

(2) 预演未来的技巧

学员心声：一分钟上台演讲

三、当众讲演需要注意的六大问题

四、讲演如何成功上场

五、讲演礼仪

1. 表情

2. 衣着

3. 站姿与走姿

4. 与听众保持目光接触的“四大注意”

5. 讲演中的手语运用

第七讲 商务洽谈能力的修炼

企业是从事商业活动的组织，所以一个企业组织领导人，具备商务洽谈能力是他应该具备的能力。

一、商务洽谈的内涵

二、谈判的“三要素”

三、商务洽谈的三大策略

四、商务谈判的主题——价格

1、顾客常用的“杀价策略”

2、谈判时的“报价技巧八法”

3、议价技巧“六招”

五、成为谈判高手

第八讲 激励团队能力的修炼

——用积极的价值理念激励团队

一、经典的冰山理论

一个古老的寓言故事

思考：寓言给我们以什么启示？

二、合作做事

1、天堂与地狱的区别

2、企业团队合作的基础

三、敬业忠诚——成功人生的立业之本

经典案例：恩坦·因曼斯帮助修好了马达，当福特请他加盟时，却被他拒绝了，为什么？

四、抱持感恩

1、我们要感谢什么人和事？

2、为什么要常怀感恩？

3、感谢企业提供的发展平台

4、怎样让感恩转化为力量？

五、责任意识

1、责任的概念

2、对待责任的积极态度

六、不找借口

第九讲 创新思维能力的修炼

市场竞争越来越激烈我们只有不断求新、求变才能取得更多的竞争优势训练摘要：什么是创新管理、如何创新、创新的要注意些什么？

一、创新的概念

- 二、成功创新必备的两种精神
- 三、管理创新
- 四、管理创新的定义
- 五、管理创新的内容
- 六、创新思维的六大思考方法
- 1、抓住不速之客
- 2、想像是创新的生命之源
- 3、联想（创新之母）
- 4、巧妙利用逆向思维
- 5、遏制思维的惯性
- 6、洞察未来，力求创新

第十讲 工作教导能力的修炼

- 一、工作教导的内涵
- 二、培育部属的必要性
- 1、从企业的角度看
- 2、从员工个人的角度看
- 三、培育部属的前提——了解你的部属
- 四、培育部属三种途径
- 1、系统式培育方法
- 2、机会式培育方法
- 3、自主式培育方法
- 五、OJT工作教导
- 在企业管理中最具增值意义的培训
- 1、职场 OJT 常用方法
- 2、员工 OJT 教导四阶段法

第十一讲 授权能力的修炼

- 一、什么是授权？
- 案例研究：走在路上口渴，想买一罐饮料……会选择那一家？为什么？
- 二、授权的好处
- 小组研讨，每组派一人贡献答案。
- 三、授权的障碍
- 四、可以授权的事情和时机
- 小组研讨，每组派一人贡献答案。
- 五、知人善任，确保成功授权
- 1. 因能力强弱选择的两种基本授权方法
- 2. 因个人意愿与能力状况授权
- 六、授权的四项基本原则
- 七、实施授权的三个步骤
- 八、授权程度的把握
- 按照逐步授权的逻辑重新排序

第十二讲 发挥领导力的修炼

当今管理，应该“更多地发挥领导力，而不是权力”；管理的根在领导；卡耐基机构总裁史都·雷文说：“未来，领导将取代管理！”学习领导力，发挥领导力，是当代管理者刻不容缓的修炼。

- 一、领导力及其作用

1、什么是领导力？

2、领导力的重要作用

二、六大领导力艺术

三、详解：敬重人的艺术

1、为什么要敬重人

案例研究:一介书生何以成了神仙般的人物

2、敬重人的三个要点

3、如何敬重人？

案例研究:庞统何以对刘备的忠诚程度远不如诸葛亮。

四、详解：教诲人的艺术

1、教诲人的内涵

2、人在三种情况下会变得非常愚蠢

3、管理者必须是一个优秀的传教士

自由问答、互动