

中高层干部管理技能提升

【参加对象】各公司高级决策者，包括：总经理、副总经理、企业中层管理者等相关管理人员

【讲 师】龚举成

【课 时】2天

中层管理干部是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。如果把一个企业比做一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层就是老板的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。如何让“绵羊”变成“狮子”，打造一支能打硬仗的中层队伍是每个老总梦寐以求的，但中高层经理的问题往往也是老总们最头疼的。中层觉得自己最累，老总们觉得中层执行不力，基层员工觉得中层瞎指挥。多数中层都是从基层做起的，绝大部分自己做事很出色，对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能

“千里之堤，溃于蚁穴”。管理上的问题会影响“管理机器”的正常运转，阻碍企业的正常运营和持续发展。打造企业强大的中层，已经成为国内企业做强做大的燃眉之急！

本课程从实战的角度出发，旨在提高中高层干部的综合管理素质，帮助中高层干部全面理解管理内涵，掌握一套行之有效的管理方法，提升企业管理人员管理沟通能力、执行能力，使干部们成长为具有职业素质，能够带领下属实现企业远景目标的高绩效中层管理者，成为企业真正的铁骨脊梁！

过来一个兵，我还你一个可用之将！过来一个团队，我们将让它无坚不摧！

【课程背景】

- ◆ 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。
- ◆ 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？
- ◆ 为什么管人的和被管的都很郁闷？“在上司面前想当好兵，在下属面前想当好官，结果常常是兵不是好兵，官不是好官；上司说你连几个人都管不好，下属说你不替他们说话，跟着你真没劲……”！

【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，全面提升组织经营绩效。
- ◆ 确立主管的五大功能——计划、组织、用人、指挥、控制，全面管理素养的提升。
- ◆ 掌握部属培育、激励、冲突处理技巧。
- ◆ 建设高绩效、高执行力的管理团队，积极、高效、全力配合、发挥全部的团队潜力；
- ◆ 拥有迅速有效解决问题的能力与技巧
- ◆ 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
- ◆ 掌握如何选材、育才、用才、励才和留才的管理方法；

◆基本掌握精益生产、提升生产效率、现场改善（IE 工业工程）、TQM、防呆法、标准化等管理方法，能识别和有效削减生产现场的八大浪费；

◆提升自我管理 – 时间管理，沟通能力，个人修炼，学会应用主要的管理工具（头脑风暴、SWOT、PDCA、SMART、持续改善）；

【课程内容】

第一天			
时间	内容	方法	目的
— 2次课间休息	第一部分：管理的认知 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 当前严峻国际、国内环境形势分析 ➢ 中国企业普遍面临的尖锐问题 ➢ 管理的定义 ➢ 领导者、管理者区别 ➢ 管理的层次划分 ➢ 管理的五项内容 第二部分：领导力提升的技巧 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 对世界主流文化与管理思想 ➢ 领导力、影响力和执行力 ➢ 卓越的领导能力特征 ➢ 领导者的九重角色 ➢ 四种类型的领导方式（指挥型、教练型、支持型、授权型） 第三部分：如何管理心态： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 成功是什么？ ➢ 成功之道：背景、人脉、能力、心态； ➢ 孪生兄弟的故事； ➢ 成功是因为态度 ➢ 智商、情商、逆境商 ➢ 赢取成功的秘诀 ➢ 人生失败的 30 个原因 	讲解, 讨论, 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解管理基础概念 ● 掌握领导力提升的技巧和如何管理好心态的方法
—	午餐、休息		
— 2次课间休息	第四部分：高绩效团队建设 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 团队的定义 ➢ 高绩效团队的特征 ➢ 塑造共同愿景 ➢ 选拔德才兼备的团队成员 ➢ 塑造团队文化与团队精神 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握高绩效团队管理的有效工具

	➢ 打造企业核心价值		
第一天结束			
第二天			
时间	内容	方法	目的
— 2次课间休息	<p>第五部分: 如何选材、育才、用才、励才和留才</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 选材带给企业竞争优势，是赛马还是相马？ ➢ 送给 HR 经理的十二根孙悟空金箍棒； ➢ 工作分析与岗位评价； ➢ 素质冰山模型； ➢ 木桶理论； ➢ 如何教育培训员工； ➢ 如何带好自已的下属，有效的激励下属； ➢ 塑造员工的执行力； ➢ 激励人的 18 句金言； ➢ 企业留人的六大绝招； <p>第六部分: 有效沟通与关心协调</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 沟通的含义 ➢ 沟通的方式； ➢ 协调人际关系的五大原则； ➢ 沟通的三个环节：表达、倾听、反馈； ➢ 如何与上司沟通，有效辅佐上司； ➢ 与下属沟通的黄金法则； ➢ 如何与同级沟通； ➢ 团队冲突与处理技术； ➢ 双赢思想； ➢ 同理心沟通； ➢ 阳光心态； ➢ 镜像原理； 	<p>讲解, 讨论 练习, 展示</p> <p>案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握认识选材、育才、用才、激励和留才的有效方法 ● 掌握有效沟通的工具和方法，培养管理专家
—	午餐、休息		
—	<p>第七部分: 打造高效的执行力</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 甲和尚与乙和尚的故事； ➢ 企业执行力差的症状与原因分析； ➢ 行动是执行力的保证； ➢ 打造高效执行力的四个步骤（目标、 	<p>讲解, 讨论 练习, 展示</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●

<p>2次课间休息</p>	<p>责任、结果跟踪、即时奖励)；</p> <p>第八部分: 高效的绩效管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 绩效和绩效管理定义； ➢ 如何设定绩效目标； ➢ 绩效考核与绩效反馈 ➢ 绩效应用—打造具有激励作用的薪酬体系。 <p>第九部分: 工厂的现场管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 精益生产—微利时代的生产方式 ➢ 认识和消灭生产现场的八大浪费 ➢ 生产效率管理 ➢ 现场改善的利器—IE 工业工程 ➢ TQM—生产现场品质的保证 ➢ 防错法； ➢ 标准化管理； <p>第十部分: 综合管理能力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 时间管理 ➢ 中高层干部应掌握的管理工具 <ol style="list-style-type: none"> 1. 5W1H 方法 2. 4M1E (人、机、料、法、环) 3. 目标的 Smart 法则 (聪明法则) 4. PDCA 循环 (计划、执行、检查、改善) 5. 80/20 法则 (要事第一) 6. 尽善尽美,改善无止境 	<p>案 例 分 析</p>	
<p>第二天结束</p>			