

## 《打造卓越管理团队》

——中高层系统管理提升训练

### 一、课程背景：

中高层干部处在企业管理金子塔的中间，担负着承上启下的重任，同时承受着来自上司、下属、同事、客户等多方压力，对其管理能力的要求也越来越高。在企业快速发展、竞争日益激烈的背景下，管理干部的综合管理能力提升已经迫在眉睫！

为了满足企业在管理者培训方面“务实、高效、系统”的要求，以马老师为核心顾问团队特别依据企业管理干部实际情况，打造出中国第一堂针对企业中高层实战管理品牌课程《打造卓越管理层》！

该课程以一个管理者必备的管理技能为核心模块展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下八大核心管理技能：

- 1、**角色认知**：明确管理者不同角色职责，改善管理心态，增强职业化。
- 2、**高效沟通**：提高沟通水平与技巧，创建良好沟通氛围，提高管理效率。
- 3、**问题解决**：提升管理者发现问题、分析问题、解决问题的操作能力。
- 4、**领导能力**：提升学员的领导力，并学习如何教练、培育下属。
- 5、**员工激励**：激发下属积极性、主动性，减少管理成本，提升管理效益。
- 6、**授权管理**：掌握如何正确授权，让管理变得更轻松、高效。
- 7、**执行力提升**：学习如何制提升自身和团队执行力的策略和方法。
- 8、**团队管理**：学习打造一支高效团队的秘密，提升团队凝聚力、战斗力！

二、**课程对象**：企业中高层管理者：总监、经理、主管

### 三、课程收益：

- 1、快速掌握管理者最实用的核心管理技能；
- 2、整体提升学员综合管理能力，树立积极的管理心态。
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更省力、省心。

四、**课程时间**：2-3天（6小时/天）

五、**课程讲师**：马永志 老师（详见附件）

六、**课程特色**：实战管理方法、经典案例分析、全程互动讲授、先进理念导入

七、**课程大纲**：可根据企业实际需求，适当增减培训模块

## 能力模块一、管理者角色定位与认知

### 一、认识自己，做成功的管理者

1. 中高层管理者的核心价值
2. 中高层管理者必备的八大职业态度

## 二、作为下属的管理者

1. 中层管理者在企业中的位置
2. 中层管理者作为下属的四项职业准则
3. 作为下属时常见的三个认识误区

## 三、作为同事的管理者

1. 跳出本位看问题
2. 同事是自己的“内部客户”
3. 共赢心态与全局观念的树立
4. 中层管理者常见误区

## 四、作为上司的管理者

1. 中层管理者如何领导下属
2. 认识作为上司的三个角色：  
管理者、领导者、教练
3. 从业务员到中层管理者
4. 作为上司的角色认识误区

## 能力模块二、实效管理沟通

### 一、沟通是最重要的管理活动

1. 沟通是管理者最基本的职业技能
2. 消除障碍，主动沟通
3. 组织沟通不畅的十大原因

### 二、组织沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧

#### (一)、怎样表达

1. 选择沟通对象的原则
2. 如何正确选择沟通渠道
3. 组织沟通中三种不当的表达方式

#### (二)、如何倾听

1. 善于倾听的好处
2. 倾听的五个层次
3. 积极倾听的技巧

#### (三)、及时反馈

1. 反馈的原则和技巧

#### (四)、组织沟通的八大原则

### 三、如何与上司沟通

1. 与上司沟通的六大障碍
2. 接受上司指示的五个要点
3. 如何正确的向上司汇报工作
4. 与上司沟通的八大规则

### 四、如何与同级沟通

1. 为什么与同级管理层沟通很困难
2. 同级沟通的三种方式

3. 与同级沟通的八大规则

## 五、如何与下属沟通

1. 与下属沟通过程常犯的错误
2. 向下属下达命令的要点
3. 如何向下属推销自己的建议
4. 如何处理下属的反对意见
5. 与下属沟通的八大规则

## 能力模块三、问题解决力

### 一、管理者关于问题的认识

1. 看得见的问题和看不见的问题
2. 问题意识源于哪里
3. “没有问题”暗藏的危机

### 二、如何发现问题

1. 谁是解决问题的主题
2. 发现问题的意识与方法，
3. 问题的三种类型
4. 5W 法善于发现“问题背后的问题”

### 三、管理者要如何解决问题

1. 问题解决的过程是目标实现的过程
2. 要从组织的整体高度考虑问题的解决方案  
避免一个临时解决方案产生另外的问题
3. 头脑风暴法，找到最适合的方案

## 能力模块四、领导力提升

### 一、领导力的认识与分析

1. 什么领导力
2. 管理者个人领导力的三种组成因素
3. 领导力与权力的区别
4. 管理者使用权利的注意事项

### 二、如何培养与发挥个人领导力

1. 什么是优秀领导者的五种行为习惯
2. 领导力最要修炼的四种核心品质
3. 领导力更多的是内心的强大与综合能力的提升

### 三、领导者如何用人及推动变革

1. 用人之长，避人之短，善于发现下属的长处
2. 善于表扬，会批评
3. 注重团队气氛，创建快乐氛围

4. 了解下属的差异性，对不同的人采用不同的领导方式
5. 坚决抵制小团体，公正，没有偏向性
6. 少用命令，多用问句
7. 领导者推动团队变革的六步

### 四、好领导必须是个好教练

1. 教练和培育下属是领导者一项重要职责
  - 1) 不是下属做不到，而是管理者没有教练到
  - 2) 领导者的职责就是为企业：训练人、改造人、经营人
2. 领导教练部属的四个策略
3. 成功教练下属的六部曲
4. “猴子管理”案例分析与启示

## 能力模块五、员工激励

### 一、如何进行员工激励

1. 员工有被激励的实际需求
2. 管理者对员工激励的六大认识误区  
例如：激励员工就是砸钱，没钱就不能激励等等
3. 世界三大激励理论的认知与实际应用

### 二、激励的下属的四大核心原则

1. 公平原则
2. 刚性原则
3. 时机原则
4. 清晰原则

### 三、管理者激励下属常用的“胡萝卜”有那些

1. 什么是“胡萝卜”
2. 管理者经常使用的“胡萝卜”有哪些
3. 如何在激励员工上做到“花小钱，办大事”
4. 如何运用“无形激励”激发员工执行力
5. 哪些“胡萝卜”需要制度支持才能使用的

### 四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

## 能力模块六、授权管理

### 一、什么是授权

1. 授权是什么
2. 授权不是什么
3. 为什么要授权
4. 工作中影响授权的障碍有那些

### 二、企业管理者那些工作可以授权，那些不能授权

1. 什么是必须授权的工作
2. 管理者不能授权的工作特征
3. 哪些工作可以适度授权

### 三、授权的四个原则

1. 权责对应

2. 适度授权
3. 循序渐进原则
4. 建立约定

#### 四、五种授权形式学习运用

1. 批准式
2. 把关式
3. 委托式

#### 五、如何避免授权会失败

### 能力模块七、执行力提升

#### 一、认识执行力

1. 什么是执行力，执行力的本质是什么
2. 执行力体系四大核心要素：4R
3. 执行不力在企业内的表现行为
4. 企业建立执行力三大误区

#### 二、执行不力的十大原因

1. 指令不明
2. 职责不清
3. 缺乏流程
4. 有令不行
5. 忽视细节
6. 推诿扯皮

#### 三、提升执行力的五大心态

1. 认真第一 聪明第二
2. 决心第一 成败第二
3. 速度第一 完美第二
4. 内容第一 形式第二
5. 结果第一 理由第二

#### 四、结果思维

1. 什么是结果，态度不等于结果，过程不等于结果
2. 结果是检验执行力的唯一标准
3. 交换结果不是交换过程
4. 如何创造结果——外包思维

#### 五、提升团队执行力的三大策略

- (一) 科学的目标设定与分解——结果定义
- (二) 有效的下属激励——激发下属执行动力
- (三) 系统的检查与及时激励

#### 六、经理人七大执行准则

1. 危机力驱动执行力
2. 执行能力是淘汰出来的
3. 凡是已经决定了的，就是正确的
4. 人们不会做你希望的，只会做你检查的

### 能力模块八、打造高效团队

#### 一、如何理解团队的概念

1. 什么是团队

2. 团队与群体的区别
3. 有些团队为什么会失败
4. 优秀团队的特征是有哪些

## 二、团队发展的五个阶段及管理对策

1. 团队形成期的特征及管理对策
2. 团队动荡期的特征及管理对策
3. 团队稳定期的特征及管理对策
4. 团队高产期的特征及管理对策
5. 团队衰退期的特征及管理对策

## 三、老化团队的特征及管理

1. 老化团队的三大特征
2. 解决团队老化的五大法宝

## 四、提升团队凝聚力的四大方法

1. 宣导团队共同理念，并不断加强
2. 定期组织团队活动
3. 带领团队取得胜利和成绩
4. 及时庆功并注意培养团队荣誉感

## 五、打造高效团队的十大策略