

《中高层管理者管理能力提升训练》课程大纲

1、课程缘起

最难做的是中层，最重要的也是中层，中高层管理干部在企业中的地位相当于一个人躯干，它起到了连接大脑及四肢的作用，它的重要性不言而喻，而我们企业的现状是，大多数中层干部是原来的技术骨干、业务精英被提拔的，并没有经历过真正的管理训练，当他们面对上压、下挤、左挫和右揉的四方压力时，做为管理者的您是否有以下困惑：

- 如何提升管理意识，发挥职能应具备的管理技巧；
- 如何掌握管理技巧，在管理工作中得心应手，消减工作压力；
- 如何进行激励、领导、授权及沟通、配合、协调的有效方法；学会分析下属的绩效问题，掌握培育下属的方法和技能；掌握带人带心的技巧，在工作上发挥领导力与影响力，建立高绩效团队；
- 如何强化管理者的工作任务管理技能，从而圆满完成企业的各项任务
- 如何通过提升管理者的管理水平，提升企业提升整体执行力，为实现企业战略目标打下基础。

2、课程说明

微利时代，无论哪个行业都会面临着竞争，企业的竞争即是人才的竞争。企业的兴衰，关键在人，企业能否发展，在很大程度上取决于是否具备一支高素质的管理团队。班长/组长作为企业基层管理人才的庞大队伍，对于企业的决策执行，效率提升，品质监控，安全预防，环境维护，有效的人员管理，减少人员流失都起着十分重要的作用。

然而，由于大多数班长/组长是从基层员工中选拔出来的学历、能力、经验、职业

化素质良莠不齐，公司没有对他(她)们进行过系统有效的培训，他(她)们往往是技术和业务上的精英、管理上的弱者。会做事而不会带队伍，会思考而不会沟通，能发现问题而不会解决问题，会工作而不会处理关系，个人技能强而不会利用资源，也不懂得团队合作……同时，个人职业素质仍存在着责任意识不到位的缺陷。

因此，让班长/组长了解自己的职位角色，系统提升班长/组长的综合素质和管理能力，为企业发展夯实基础管理，是当前面临的重要课题和亟待解决的问题。我们特邀企业管理专家陈宝光老师，与您分享《中高层管理者管理能力提升训练》的精彩课程，在较短的时间内将一个管理者应掌握和具备的操作性的管理技巧和领导艺术传授给学员，使受训者能够十分全面、系统地掌握实用性管理知识、切实提升管理能力。

3、培训对象

班长/组长，见习班长/组长和有潜力晋升为拉长的优秀员工

4、培训目标

- ▣ 让班长/组长了解自己的职位角色,建立良好的责任意识和工作使命感；
- ▣ 培养团队合作精神,建立互助互信的工作氛围；
- ▣ 培养[要我做]变成[我要做]的积极进取精神；
- ▣ 提高班长/组长现场计划、沟通、协调、控制、授权、培育、激励等管理技巧；
- ▣ 正确处理问题和冲突,学会带领团队的技巧,减少人员流失。

5、课程大纲

第一单元：导入

▣ 学习三要

- 运用
- 方法
- 理论

▣ MTP 中层管理才能训练

- 做人
- 做事
- 理人
- 管事

第二单元：自我管理

▣ 自我认知

- 角色定位
- 角色误区
- 角色错位
- 角色排位
- 角色认知

▣ 时间管理

- 时间管理四象限
- 时间管理—工作分类
- 时间配置

第三单元：人员管理

▣ 沟通技能

- 沟通的三要素
心态
关心

主动

■ 沟通的方向及技巧

上对下沟通技巧

平行沟通技巧

下对上沟通技巧

■ 沟通要领

了解对方的言默之道

明白对方的表达方式

衡量对方的身份背景

对事凭资料

对人凭记忆

交浅不言深

可言则言,应默则默

■ 沟通掌控

掌握环境变因

注意个别差异

能够拿捏得体

具备反射能力

敏感度的思维

良好润滑技巧

□ 授权管理

■ 授权管理的意义和好处

授权管理的意义

授权管理的好处

■ 授权的准则

可授权

不可授权

■ 授权技能

授权步骤

授权中的误区

□ 员工培育

■ 员工培训重要性

对企业重要性

对团队重要性

对上司重要性

对个人重要性

■ 现场工作指导

工作中教导

工作外训练

自我启发

■ 工作指导步骤

告知

示范

模拟

改善

固化

创新

■ 能力的培养

判断能力

分析能力

总结能力

组织能力

教导能力

■ 动成长(中层干部管理)

■ 管理能力六度

气度 VS. 亮度

态度 VS. 速度

厚度 VS. 韧度

▫ 员工激励

■ 激励技巧

定义

目的

激励方式

■ 激励原则

参与原则

沟通原则

肯定原则

授权原则

■ 激励系统

规则简明

要求具体

可以实现

可估量

■ 行动方案

■ 超值激励法

第四单元：工作管理

▫ 组织管理

■ 企业四大轴心

时间轴

制程轴

区域轴

产品轴

■ 企业经营管理模型

组织目标

部门目标

岗位目标

个人目标

■ **组织实现目标的途径**

过程标准化

结果标准化

技能标准化

■ **管理(活动)循环**

规划

控制

执行

■ **思考**

□ **目标管理**

■ **目标的意义**

公司目标意义

个人目标意义

案例分享：哈佛的调查

■ **目标管理的威力**

对个人而言

对企业而言

■ **目标确定的标准**

Specific (具体明确)

Measurable (能够衡量)

Acceptable (可以接受)

Realistic (切实可行)

Time-bond (设定期限)

■ **目标设定**

目标设定过程

目标设定公式

目标设定规范

□ **计划执行**

- **经营计划的制定**

 - 制定流程

 - 年度规划

 - 年度目标分解

 - 年度经营计划

 - 部门经营计划

 - 年季月度会议

- **制订计划的工具**

 - PDCA

 - QCSTORY

 - PROJECT

 - MINDMAPPING

 - “6W3H”分析法

 - SWOT

 - 时间管理计划

- **企划 VS. 计划**

 - 企划与随遇而安

 - 企划的功能

 - 企划的程序(流程)

- **案例分享**

- **时间管理**

 - **时间管理四象限**

 - 紧急/不紧急

 - 重要/不重要

 - **时间配置**

 - 着眼工作，工作分类

 - 看人生，大部分人

 - 不合理的时间配置

 - 看人生，成功人士

 - 时间配置后的实施法则

课堂练习

- **时间管理方法**

- 培养习惯

- 授权之道

- 有效会议

- 根除拖延

第五单元：问题分析与解决

- **问题分析与解决模型**

- 状况评估

- 问题分析

- 决策分析

- 应变措施

- 案例分享

- **决策分析模型及工具**

- 第一种模型

- 第二种模型

- 第三种模型

- **“五个为什么”分析法**

- 识别问题

- 澄清问题

- 分解问题

- 查找原因要点

- 把握问题的倾向

- 识别并确认异常现象的直接原因

- 建立一个通向根本原因的原因/效果关系链

- 采取明确的措施来处理问题

- 案例分析

▣ SWOT 分析

- 建立 SWOT 表时可以考虑的问题
- SWOT 分析步骤
- 策略选择比较
- 风险评估 SWOT

启发式讲授+实战练习+案例+竞赛学习 现场演练 讲师点评

经过一天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。