

MTP-中高层管理干部管理能力提升

规划说明及特点

主管在企业中扮演着承上启下的重要角色，举凡政策的布达或工作指派，主管都扮演着决策单位与作业核心单位的重要信息传达者、转换者、联络人者、确认者！

然而，企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。因此，在现今这个多变、充满冲击与变革的经营环境里，主管的核心能力具有决定性的影响，将是企业追求成长的重要课题。

依托于多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论，在众多的具体案例分析中，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。

课程主要特征：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动游戏。

课程训练目的：

- 全方位认知中坚干部应有职责、扮演角色及作法，全面提升单位组织经营绩效。
- 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。
- 树立新时代主管应建立的心态及必须培养的技能、人际技巧、概念技巧、改善技巧。
- 了解如何协助与辅导部属达成工作目标与问题解决，共创双赢有绩效的和谐的工作环境。
- 建立团队合作工作气氛，培养良好工作文化与默契，进而建立高绩效的工作团队。
- 加深理解新世纪形式下的现代企业管理的新要素
- 了解作为优秀的高效能中层干部所应具备的条件
- 了解如何协助上司完成组织的任务
- 了解如何推动下属做好工作
- 掌握有效的团队协作和沟通技巧
- 掌握领导力与执行力的技巧

讲师风格：

- 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。

- 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 由实际演练中得到随学即用的效果。

学员对象：

- 中高层管理

课程大纲 (3天 18小时)

第一单元：管理者的角色定位与认知

一. 引言

- 解决问题？或换问题？
- 新思考水平——经营的眼光
- 复杂的问题没有简单的答案
- 错的问题没有对的答案
- KCAB 的循环

二. 管理的环境分析

- 经营的挑战
 - 本质：定位(positioning)
 - 挑战：竞争(competition)
 - 趋势：全球化(globalization)
- 行动战略建议：经营调准与管理升级
 - 结构设计
 - 组织与文化
 - 管理模式
 - 运作系统
- 高层行动战略建议：
- 学习、控管、增强

三. 管理者的角色定位与认知

- 管理者的定位及任务
- 管理的四大构面及工作
- 管理者的信念与操守
- 建立管理的标准
- 重新定义管理者与企业的关系
- 重新定义管理者与部属的关系
- 管理与经营的融合

第二单元：高效管理沟通

一. 沟通的意义，障碍和原则

- 沟通的基本技巧

- 倾听的艺术
- 语言表达的技巧
- 非语言表达的技巧
- 超语言表达的技巧
- 回馈的方式
 - 同理心的运用
 - 尊重的遣辞用语
- 有效沟通的模式
 - 理性沟通的习惯建立
 - 非理性沟通的省思
 - 客观周延且正向思维的沟通习惯
- 沟通的角色与方式
 - 上对下的沟通—教导与激励
 - 下对上的沟通--报告与建议的技巧
 - 陈述意见、抱怨与批评
 - 除非上司想听，否则不要说
 - 勿原封不动呈送主管
 - 将信息消化整理,重点摘要
 - 分析问题,思考解决之道
 - 提出具体建议,非问如何处理
 - 平行的沟通--- 会议与协调
 - 对外的沟通

二. 有效沟通的关键技巧

- 有效沟通的问题根源
 - 对于结果的预期不同
 - 被动等待讯息
 - 相互排挤的工作要求
 - 上情无法下达，下情无法上达
 - 部门权限之间交叉地带的事该不该管？
- 有效的进行有效沟通的五大重点
 - 强化全局视野
 - 选择适当的沟通方式
 - 运用对方的思考逻辑
 - 尊重他人的主导权
 - 争取高层的支持
- 管理沟通的五大能力
 - 知道沟通管道的能力
 - 知道沟通结构的能力
 - 掌握策略关键点的能力
 - 长期而全面布建关键点的能力
 - 总体关系管理的能力

第三单元：目标管理

一. 目标管理引进与推展

- 企业特性与引进需求之差异
- 引进及推动的部门与层级

- 引进气氛塑造及教育训练
- 目标管理引进方法举例

二. 目标管理的制度与系统

- 目标管理的制度
- 目标管导入步骤

三. 目标设定之方法

- 提出目标的动机
- 什么是目标？它包含哪些核心内容？
- 目标的来源，常见来源有哪些？
- 目标设定五大步骤与程序
- 目标设定的要件及重点
- 目标设定具体化、定量化方法
- 关于目标衡量标准讨论
- 制定目标完成行动计划之步骤
- 设定合理目标的基础
- 工作目标确定的一般步骤
- 如何针对不同职位进行目标分解

四. 目标之展开

- 目标管理与方针管理之比较
- 方针制定的 SWOT 分析与应用
- 方针展开分解次序
- 方针实施项目计划表
- 方针 DO/CHECK/ACTION

五. 执行目标管理与考核

- 日常管理
- 跟催技巧
- 绩效考核与回馈
- 修正目标

第四单元：绩效考核与面谈

一. 绩效管理考核

- 绩效管理的新思维与基本概念
- 4R 绩效考核的意义、目的与用途
- 绩效评估的作业流程、基本原则与内容体系
- 绩效管理过程中的重点问题
- 绩效指标如何与激励挂钩
- 绩效考核系统发展
- 目标与预算导向的绩效考核
- 绩效考核的关键因素 KPI, KPD, KPO
- 绩效评估指针范例
 - 部门绩效
 - 个人绩效
- 如何规避绩效考核中的陷阱？

- 部门绩效考核的步骤
- 个人绩效考核的步骤
- 绩效考核产生偏差的原因分析

二. 绩效评估与绩效面谈

- 绩效评估
- 评估的一般步骤和流程
- 如何将评估与公司考核制度相结合
- 绩效评估的级别与评估结果分布
- 绩效考核面谈
- 考核面谈目的
- 考核面谈的具体目的
- 考核面谈十项原则
- 绩效考核面谈过程

第五单元：部属培育与启发

一. 部属培育的基本原则

- 部属培育的重要性与主管的职责
- 培育部属的时机与特性。
 - 事前原则
 - 重要性原则
 - 错误原则
 - 系统化原则
- 成年人学习的原理
 - 成人学习的动机
 - 成人学习的心态
 - 成人学习的有效方法
 - 成人学习的思维分析
- 对症下药
 - 部属学习需求的掌握
 - 组织成长的需求分析
 - 工作职务的需求分析
 - 个人成长的需求分析
 - 掌握成长需求步骤
 - 掌握需求的手法

二. 部属培育的要点与步骤

- 部属培育的三大支柱→OJT、OFF-JT、SD
 - OJT 原则
 - OJT 法：适用于技巧、技术与操作型任务
 - 说明，向学习者说明即将学习的事项、重要性、操作要点与步骤。
 - 示范，由指导者或示范人员亲身操作。
 - 操作，让学习者自己操作一次，并观察其动作是否正确，是否依照规范操作。
 - 边做边说，由学习者自己一边操作一边说明要点，此步骤的目的是确保学习者的想法与动作的一致性，并能掌握所有的要点。
 - 定期检查，正确者予以鼓励，错误要加以纠正。

- 部属培育的基本步骤
 - 明示培育目标→OJT的基本理念的建构
 - 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
 - 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
 - 训练的实施→如何做好工作教导
- 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
- 部属的生涯发展与指导重点
- 部属培育的成功关键

三. 部属培育的组织价值

- 三大结合
 - 与公司策略计划结合
 - 与公司组织变革结合
 - 与公司核心竞争力结合
- 三大价值
 - 提供顾客价值
 - 塑造员工价值
 - 创造组织价值
 - 案例分享与回馈

第六单元：员工激励技巧

一. 员工激励五大理论

- 马斯洛的需求层次理论
- 赫茨伯格的双因素理论
- 麦戈莱伦的成就需要理论
- 弗隆的期望理论
- 亚当斯的公平理论

二. 员工激励技巧

- 主管用人的课题
- 赢家人用之道
- 自我启发的重要性
- 员工激励的原则
 - 结果均等转移到机会均等
 - 创造公平竞争环境
 - 激励要把握最佳时机
 - 激励要有足够力度
 - 物质奖励与精神奖励相结合，
 - 正负激励相结合
 - 构造员工分配格局的合理落差
- 了解激励与激励他人
 - 部属的需求分析
 - 部属的个性分析
 - 部属的情绪掌握
 - 部属的心态分析
- 正面激励部属的要点
- 激励的程序与障碍

- 有效的激励技巧
 - 组织激励的要点
 - 工作激励的要点
 - 管理的机能性激励
- 激励管理的特性与功能

三. 企业三种员工的激励的方法

- 成就主导型员工的激励措施
 - 为他们布置具有挑战性，但通过努力可以完成的工作任务
 - 及时准确的对他们地工作业绩进行评价和回馈
- 权力主导型员工的激励措施
 - 让他们做完整的工作，避免让他们做协调性的工作
 - 尽量让他们参加工作讨论，并参与决策的制定
 - 使他们有权力控制他们自身的工作
- 友谊主导型员工的激励措施：
 - 让他们在团队中进行工作
 - 尽量对他们的工作进行表扬和认可
 - 让他们做协调性的工作

第七单元：授权的艺术

一. 授权的要点

- 领导者应尽可能授权的工作
- 领导者不应当授权的工作
- 授权的层次
- 授权的要点与模式
- 主管决定授权项目
- 清楚界定员工的职权利
- 授权后，员工承担的责任

二. 如何进行有效授权的技巧

- 有效授权八个指导原则
 - 确保受权者有能力承担
 - 提供必要的训练与资源
 - 明确说明对受权者期望结果
 - 确保受权者知道绩效衡量指标
 - 透过会议报告控制进度监督进展
 - 大胆放手,出问题立即纠正
 - 需要介入时及时介入(收权)
 - 视情况奖励,赋予更大权力
- 授权的要点与流程
 - 授权工作的展开
 - 目标设定
 - 结果预测
 - 沟通与派任
 - 改善与回馈
- 操控型授权的方式与作法
- 教练型授权的方式与作法
- 顾问型授权的方式与作法

- 协调型授权的方式与作法
- 不充分授权的几种具体情况
- 三. **控制授权技巧**
 - 控制活动的设计与实施，
 - 控制政策的建立
 - 实施与这些政策相符的控制程序
 - 确认控制政策被遵从
 - 行为控制
 - 实体控制
 - 如何跟进授权？
 - 何时收回授权？
 - 避免收回授权

第八单元：高效团队建设

一. 团队的形成

- 何谓有效团队
- 建立团队的 5PS
- 团队种类与特性
- 建立高效团队的步骤
- 团队形成的阶段与策略运用
 - §形成期 §风暴期 §规范期 §表现期
 - §转换期 §服从期成功走过团队发展的各阶段

二. 揭开团队的面纱

- 建立有效团队的关键要素
 - 建立共同愿景
 - 凝聚力与共识的形成
 - 团队的使命与挑战
 - 目标的设定与承诺
 - 专长特色与分工
 - 信任与领导
 - 团队规范
 - 有效沟通与协调
- 有效团队建设的十二项特征

三. 发展团队塑造文化

- 团队共识的凝聚与整合
 - 塑造共同的愿景
 - 强化团队成员价值观的认同
 - 强化组织成员共识
 - 提升团队运作共识、默契与习惯
 - 提高个人及组织团队的行为力
 - 消除团队的杀手.
- 团队的延展与扩张——文化的力量
- 强调有纪律的文化

第九单元：卓越领导力

一. 领导的基本功夫 (向下扎根)

- 领导的基本原则与应用练习
- 领导的互动要领与应用练习
- 领导的成长秘诀与应用练习
- 领导的心态调整与交流分享

二. 领导的未来共识 (向上开花)

- 领导主管的未来挑战 (趋势分析)
- 领导主管的未来困境 (个案分析)
- 领导主管的团队运作 (实例分析)
- 领导主管的团队共识 (共识分析)

三. 领导力的实务应用-情境领导

- 情境之评估
 - 领导者效能因素
 - 跟随者的准备度
- 跟随者状态评
 - 定义跟随者准备度
 - 定义跟随者分类
 - 跟随者准备度变量分析
 - 跟随者准备度周期分析
 - 领导者的效能因素
 - 跟随者状态之动态关系
 - 跟随者状态的评估方法及工具
 - 案例分析
- 领导者的领导风格
 - 动态领导模式理论——情境理论
 - 工作行为与关系行为的分析
 - 领导风格的分析
 - 权力基础与相对应的领导风格分析
 - 实施情景领导的3个步骤
 - 情境问题综合研讨
- 情境领导法
 - 情境领导模式
 - 情境领导模式之运用
 - 作风与准备度之配合
- 情境领导应培养人才
 - 如何做？
 - 奖赏与惩罚

第十单元：高效执行力

一. 何谓执行力

- 组织发展与执行力
- 被忽略的课题——执行
- 策略与现实间出现鸿沟的问题探讨

- 何谓“执行并完成任务”的能力
- 何谓“实现企业既定策略目标”的能力。
- 执行力的衡量标准
- 执行是一种纪律
- 执行是一组特定的行为与方法

二. 建构执行力的重要行为

- 企业的存在目的——绩效
- 主管为何需要执行力
- 部门欠缺执行力衍生的弊端
- 主管执行力的四个构面
- 建构组织信任的基础
- 了解你的企业与员工
- 实是求是与论功行赏
- 传授经验与培育部属
- 知人善任并适才适所
- 构建执行力体系的行为准则

三. 高效执行力的核心流程

- 人员流程
 - 人员流程的目标与关键作法
 - 与策略、营运流程的连结
 - 管理资源评估与运作机制
 - 与企业经营成果的联结
 - 健全流程的具体作法
- 策略流程
 - 策略规划的意义与目的
 - 核心竞争力
 - 策略规划必须探讨的课题
 - 策略评估的具体作法
 - 组织执行策略的能力评估
- 营运流程
 - 营运计划制定的程序与机制
 - 同时性与同步化原则
 - 方针展开与管理
 - 后续追踪的步骤

四. 未来挑战与执行落实