

台湾刘成熙老师-核心品牌课程系列

集中外管理韬略-铸中国企业精英

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，共创双赢有绩效的合谐的工作环境。
- 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
- 拥有迅速有效解决问题的能力与技巧

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：

课程大纲 (2天12小时标准版)

第一单元：管理者角色及职责

一、管理的基础与原则.

- ▣ 管理者的基本思维
- ▣ 管理的基础
- ▣ 组织管理的原则

二、管理者的角色与职责

- ▣ 管理者的定位及任务
- ▣ 管理的四大构面及工作
- ▣ 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

第二单元：正本清源-中层管理的角色认知

一、管理者做为下级的角色认知

- ▣ 职务的起源”
- ▣ 做下属的四项职业准则
- ▣ 下属常见角色错位：

二、管理者做为同事的角色认知

- ▣ 角色定位分析
- ▣ 职责与角色
- ▣ 部门主管之间常见现象误区
- ▣ 管理理念的转变”
- ▣ 个案研究

三、管理者作为上司的角色定位

- ▣ 现代经理做为管理角色的转变
- ▣ 对下属管理者工作全景分析
- ▣ 现代职业经理的五大角色：【案例互动演绎】
- ▣ 职能盘点-您是合格的管理者吗？

第三单元：协助上司完成组织的任务-目标管理与工作控制

一、目标管理技巧

- ▣ 目标管理的含意与价值
- ▣ 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、量化方法
- ▣ 设定合理目标的基础
- ▣ 工作目标确定的一般步骤

二、日常管理的实施

- 日常管理的实施体系
- 日常管理实施要领
- 明确部门任务
- 日常管理实施要领
- 管理项目实施方法
- 日常管理「自主稽核」

三、工作计划与控制技巧

- 计划的重要性
- 订定计划的技巧
 - 要能配合上级主管的目标、方针
 - 要能实现自己部门的任务
 - 要能成为部属行动的依据及
 - 要能成为评价部属工作成果的重要基准
- 计划的程序
 - Step1 确认目的：
 - Step2 把握真实的现况
 - Step3 设定工作目标
 - Step4 制订工作计划执行方案
 - Step5 落实执行
 - Step6 检讨与结案
- 何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
- 控制的原则-建立标准-掌握执行

第四单元：动员下属为你完成工作-授权与激励技巧

一、有效授权——给下属足够的空间

- 授权的内涵与准则
 - 重心下移
 - 分层联动
 - 重在分工
- 授权的要点
 - 决定授权项目
 - 清楚界定员工的职权利
- 有效授权八个指导原则
- 授权的要点与流程
 - 目标设定
 - 结果预测
 - 沟通与派任
 - 改善与回馈

二、员工激励技巧

- 高绩效工作者的激励因素
- 中层管理者的激励手段
- 预防性激励技巧

▫ 正面激励部属的要点

▫ 反面激励部属的要点

三、部属培育与启发技巧

▫ 部属培育的重要性

▫ 对症下药

- 部属学习需求的掌握
- 工作职务的需求分析
- 个人成长的需求分析
- 掌握需求的手法

▫ 工作教导的要点与步骤

- 说明
- 示范
- 操作
- 定期检查

▫ 部属培育的基本步骤

- 明示培育目标
- 掌握培育的要点
- 制定训练计划
- 训练的实施
- 成果的评估
- 部属的生涯发展与指导重点
- 部属培育的成功关键

第五单元：团队协作的核心-沟通技巧

一、管理者沟通能力的重要性

▫ 组织运作要义

▫ 成功企业经理人的三大能力

▫ 对沟通能力的正确观念与心态

二、中层管理者沟通的角色与方式

▫ 上对下的沟通模式

- 了解下属的需要以及自己的行为
- 命令的方式
- 如何向下属下达工作任务
- 有效授权
- 如何听取下属的工作汇报
- 有效发问
- 对不同员工的教导方式
- 激励与责备
- 如何向下属推销自己的建议
- 分析问题,思考解决之道
- 提出具体建议
- 会议与协调

▫ 工作中下属沟通的误区

▫ 案例研究

三、多部门或工作单元管理沟通的问题剖析

- 下属对于结果的预期不同
- 解决部属被动等待讯息的情况
- 部属间存在相互排挤的工作要求
- 上情无法下达，下情无法上达
- 部属权限之间存在交叉地带

第六单元：成就卓越管理人生的必备技巧-问题分析与决策

一、问题意识与问题解决

- 何谓问题
- 问题分析与解决流程
 - 方法、工具、理论
 - 方针与价值
 - 人员、组织、环境
 - 问题状况与问题环境

二、现状评估与问题确认

- 问题结构与组织结构
- 如何掌握信息

三、问题原因分析与真因确认

- 问题的核心原因探究
- 问题分析的应用工具
- 真因确认的工具与方法

四、问题的决策

- 决策的工具运用
- 决策的可行性分析
- 决策的具体化
- 决策潜伏问题的分析
- 建立问题分析与决策的良性循环
- 全景案例运用演练