

高中层领导基本管理技能提升系列培训

课程大纲

郭云

培训目标：

- 以现代科学先进的管理理论为支撑，充分结合中国管理者的管理实践，理论与实战相结合，针对企业实际情况设计课程，帮助企业解决问题。
- 帮助学员理解当今中国多年持续高速发展，使得各类组织中的高中层管理者所面临的角色转变以及组织内部管理变革的真正含义和挑战
- 帮助学员掌握高中层管理者的有效履行职责所必须的基本管理理念和实际操作技能，能比较有效的处理解决实际企业运行过程中经常遇到的实际问题

培训方式：

本培训将运用通俗浅显生动的语言描述，精心设计的情景和游戏

以及互动交流，为学员创造难忘的学习体验；将有针对性地运用案例分析、角色扮演、头脑风暴、游戏活动、讨论交流、理论讲授等多种培训方法，调动现场气氛，鼓励学员参与，培训生动活泼，气氛轻松愉快，把现代管理理论融会贯通于活动之中，令学员全身心投入参与互动游戏和活动，并从体验中学习，从而完成从理论知识变为技能方法能力的转化过程。

培训时间：

2-3 天，可以根据受训单位的要求调整和组合。

培训提纲：

第一单元 目标与计划

- 1. 组织的目标重要吗？**
- 2. 组织目标对培养下属与企业运营的意义是什么？**
- 3. 目标管理的真正意义与现在常见的认知误区是什么？**
- 4. 组织目标特征——SMART 要素**
- 5. 计划制定不周的后果**
- 6. 制定计划的好处**
- 7. 不愿制定计划的原因**

8. 制定计划的七个因素及其实施

9. 目标——要达到什么样的预期结果？——制定目标的 SMART 原则

- 时间——何时开始？何时完成？
- 地点——在哪里工作？
- 人选——谁是完成任务的最佳人选？
- 程序——怎样完成工作？
- 标准——怎样衡量结果？
- 传达——怎样向有关人员说明计划？

10. 计划的完整周期：戴明环 PDCA

11. 将计划付诸行动的步骤：

12. 检查工作的基本技巧

13. 如何进行有效的时间管理

- 认识时间
- 记录时间
- 诊断时间

14. 时间管理的秘诀：_

- 事情四分法 时间管理象限图
- 事情三分法
- 做事三问法
- 二八律与时间管理

15. 完成任务的行动步骤？

第二单元 激励与授权

- 1. 授权的含义是什么？必要性与好处**
- 2. 领导者为什么不愿意授权？下属士气为何低落？**
- 3. 下属需要激励时的信号**
- 4. 几种常用激励理论的实际应用价值**
- 5. 企业中激励问题上的主要错误和误区**
- 6. 企业经常采取的激励方法以及弊病**
- 7. 如何明确授权范围？**
- 8. 如何进行授权实施过程？**
- 9. 如何确定授权任务？**
- 10. 如何选择授权方法？**
- 11. 如何控制授权的风险？**
- 12. 授权的几种不同程度**
- 13. 授权的八大原则**

第三单元 指导与沟通

组织如何才能减少冲突，达成共识？

如何才能减少上下级、部门、领导与下属之间的冲突

1. 影响沟通的因素
2. 有效沟通的基本特点
3. 哪些情况会妨碍沟通
4. 有效沟通的目标
5. 沟通与贡献
6. 对组织的整体绩效和成果应贡献什么？
7. 职责的 4 个界定
8. 做出贡献的四项基本原则
9. 如何通过沟通去培养与引导下属？
 - 高效表达的 7 个 C
 - 指挥、布置、安排、说服的技巧
 - 如何避免误解，如何处理冲突
 - 怎样进行有效沟通？
 - 下属业绩不佳时如何有效沟通？
 - 掌握四种指导的方式
 - 运用给予指导的六个步骤对下属进行有效的指导
 - 表扬与批评下属的艺术
 - 如何矫正下属的行为

第四单元 检查与考核

1. 组织在执行实施中的常见困惑
2. 执行力的**48**字真经
3. 执行力的三个逆向思维假定
4. 执行过程中的三化
5. 如何建立简单高效的制度执行系统？
6. **PDCA**循环的意义
7. 职位说明书的格式和原则
8. 如何制定有效的绩效目标？
9. 如何对待绩效不佳的下属？
10. 拟定绩效期望的两个方面
11. 如何表扬和批评下属：该避免使用的词汇
12. 如何检查下属的工作进度
13. 如何对待没有达到绩效目标的下属

第五单元 如何正确选择管理风格？

您目前的管理风格的诊断鉴别与分析

您是如何培养与引导下属的？

您目前的做法是否适合您组织的特点与需求？

您目前的做法是否符合下属的特点与需求？

如果需要调整，您应该如何调整？

1. 领导风格判断测试
2. 领导与管理的区别联系
3. 做事与做人
4. 选择不同风格的因素
5. 如何建立自己的影响力？
6. 如何管理比你资历老、能力强的下属？
7. 如何管理资历能力都不如你的下属？
8. 性格理论及对组织影响的分析
9. 性格测试——你的性格是什么样的？您下属的性格是什么样的？

了解这些对我们引导培养下属有什么实际意义呢？

10. 性格类型解析：
11. 组织角色的理论及分析
12. 成功组织的 8 种关键角色
13. 组织角色理论对管理者培养下属的启示

第六单元 未来意识与有效决策

1. 什么是未来意识？
2. 未来意识对管理者的意义是什么？
3. 成功的秘诀：把资源快速并集中投注在明日之星上
4. 平衡整个组织资源配置的原则：
 - a) 正确对待机遇、创新与风险，
 - b) 正确对待昨天、今天与明天。
 - c) 关注未来的机会，而非过去的问题。
 - d) 把精力专注于做得出色的工作上
 - e) 不要去降低风险，而是去扩大机会
 - f) 人的本性中有一个什么样的主题？
5. 慎重决策
6. 真正明确问题
7. 界定边界条件
8. 做出正确的妥协
9. 见解为先
10. 鼓励异议

11. 多种备选方案
12. 让未来参与执行的人参与决策
13. 决策时必须问的几个问题：

第七单元 用人之长

1. 为什么要用人之长？
2. 优秀组织的标志是什么？
3. 21世纪人力资源管理面临的最大挑战什么？
4. 用人之长的含义究竟是什么？
5. 什么是真正的“以人为本”？
6. 什么是真正的容人之短？
7. 如何发现长处,问四个关键问题
8. 有效人事决策的七个步骤
9. 有效人事决策的七个原则