

优秀中层经理全面管理技能训练营

(5天)

培训师：朱建农

【课程目标】

- 通过培训使中层经理人者从心态、角色认知、思维模式到团队建设与管理有一个全方位的认知，树立系统思考的思维观念，理解和掌握自我修炼、团队规范化管理的基本思路与方法，认清职责与使命，正确认识团队文化建设的作用和意义，从而提升中层经理人自我管理、自我领导能力以及打造高效团队的能力。
- 从理论、技能与经验三个维度，全方位提升，是中层经理人在最短的时间迅速理解、掌握实用的管理技能、提升管理绩效、从而促使其转变观念、改善管理行为。

【适宜对象】

企业中高层管理人员、部门主管、人力资源管理者

【学员人数】

40-60人

【课程特色】

- 情景式：培训的过程，也是老师带领学员进行的心灵之旅，轻松、快乐、激情、反思、展望，润物无声，循序渐进。
- 实战性：少理论，多实操，融合诸多企业在职经理人实际工作经验与总结。
- 体验性：竞争+协同，小团队+大团队，学习过程即自我改变与团队建设过程。

【补充说明】

本课程为训练营系列课程，可依据企业实际需要拆分、定制为《管理者的自我管理与领导》、《非人力资源经理的人力资源管理》、《团队文化建设与激励》等课程。

【课程大纲】

一、 角色认知：

1. 管理者的实质与管理者的价值

- 管理者：对企业绩效负责的人
- 管理者的价值：运用资源，达成经营成果
 - 直接奉献：创造业绩
 - 价值观奉献：创造/沿承/发扬振奋上进的精神
 - 人才奉献：培养适应未来需求的人才

2. 管理者的核心任务与基本作业

□ 核心任务：

- 权衡利益：聚焦实现企业的特定目的和使命—经济绩效
- 建设团队：使工作富有成效，员工具有成就感

□ 基本作业：

- 制定目标：企业期望与个人之间、当前需要同未来需要之间、目标与现有条件的平衡。
- 组织资源：最经济地利用资源，把工作划分成可管理的活动。
- 沟通与激励：鼓舞和指导员工取得好绩效，把活动相关人组织成为一个团队。
- 建立衡量标准：专注企业需求，专注个人发展，为所有人确定衡量标准。
- 培养自己与他人：让“人”的资源更加有活力。

3. 知识经济时代管理者的新课题

- 管理架构：狭长型到扁平型，多级到灵活机动的虚拟组织。
 - 扁平化、信息化、网络化、虚拟化趋势
- 管理职能：注重“管”转变为注重“理”，协调的作用日益加强。
- 管理理念：以人为本，自主管理，顺应人性，尊重人格，激发员工。
- 管理内容：从“融资”到“融智”。
- 管理方式：权力运用/层次控制到平等协作。
- 管理手段：信息化管理，谁能快速、全面掌握信息,谁就能把握脉搏。
- 管理目标：顾客满意到顾客、员工、投资者和社会四满意
- 管理模式：学习型组织。

4. 管理者的管理知识/技能与领导力结构分析（图表）

二、 自我管理 with 自我领导：

1. 思考三个问题：“我”要去哪里？“我”是谁？“我”应该怎么去？

2. 思维模式的更新——管理者的持续成熟模式分析

- 内向思维与成熟思维的修炼
- 我们的思维定式就好似旅游地图，爬泰山时拿了一张黄山的旅游图，如何能确保目标达成？
- 行为的改变源于思维习惯的改变。旧的思维定式和思维习惯阻碍了我们的进步。

3. 目标与愿力管理——积极主动，不仅仅是态度，更是一种思维模式

- 如何利用人类的四大天赋（自我意识、独立意志、想象力、良知）来调整自己的思

维模式组织相匹配？

- 尽力了吗？尽全力了吗？
- 等待、观望、焦虑还是尽最大努力去奉献自己的价值？
- 影响圈与关注圈：能影响或改变什么
- 痛苦区与舒适区：你尽全力了吗？

4. 驱动与被驱动——愿景塑造与心智管理，学会自我领导

- 价值观导向的目标管理
- 选择正确的生活重心
- 做自己一生最重要的领导

5. 效果与效率——效能意识，科学的自我管理

6. 管理者的双赢思维——人际关系领导

- 双赢是基于互敬,寻求互惠的思考框架与心意,目的是更丰盛的机会,财富及资源,而非敌对式竞争
- 双赢是“我们”，而不是“我”、“他们”
- 双赢是人赢，就必须有良好的人际关系，双赢还要需要勇气和体谅
- 双赢人格：诚信、成熟、知足感恩

7. 知彼解己——管理者完美沟通“内修外达”

- 以了解心去聆听别人,便能开启真正的沟通,增进彼此关系
- 培养设身处地的"换位"沟通、“换位”思考的习惯
- 人格、感情与理性
- 学会敬畏与尊重：敬畏企业多年沉淀的精华、尊重他人的情感、原则及特长

8. 主见与包容——集思广益，创造性合作

- 看法不等于事实
- 1+1 > 2 的精髓
- 创造性合作的基本原则与流程

9. 平衡自我，关照生命——持续更新，均衡发展

- 提升耐力、韧性和力量，从身体、运动、压力管理等方面提升自我
- 学会服务他人、与人双赢
- 善于学习，提升系统思维能力，塑造全局观
- 确立、坚持、学习、思考新形势下价值观

三、 团队建设与管理：

1. 系统化、流程化、标准化系统建设的意义

2. 团队文化激励系统的建设

- 团队愿景、使命、价值观的塑造
 - 由企业战略到团队愿景、使命、价值观
 - 由愿景、使命、价值观到团队氛围
 - “形式”“务虚”的务实意义
 - 重复、坚持是文化塑造之本
- 执行力文化建设的手法与策略——向解放军学习
 - 形式/礼仪—固化标准打造精神基础
 - 士气展示—活跃上进的形式打造分享与共同促进氛围
 - 非制度奖惩—建立和注入正面思维
 - 等机会赛马—创造良性竞争环境
 - 公众承诺—打造、强化责任心意识
- 人文文化建设的手法与策略—家庭式亲情管理
 - 满意度≠归属感
 - 多手法创造感动，增加认同度，增强归属感，打造忠诚度
- “学习型”团队氛围建设的手法与策略—学校式“智造”文化
 - 知识、技能的尊重文化
 - 分享、共进文化
 - 培训文化

3. 团队人力资源管理系统的建设

- 基于战略与流程的人员规划
 - 团队“精”、“悍”意识：经营指标与人均效能考量
 - 部门人员盘点与预算：
 - 1) 什么流程？多少人？什么人？哪里来？出多少才盈利？
 - 2) 马尔科夫模型
- 管理者的知人善任
 - 企业解读：什么战略？什么文化？
 - “岗位”解读：岗位胜任能力是什么？哪项最为核心？需要什么样的人？怎么搭配人？
 - 候选人解读：面试与测评技术

- 管理者的绩效管理技能
 - 绩效管理认知：由战略到绩效目标/绩效管理与绩效考核
 - KPI 设定技巧
 - 绩效沟通与免谈
 - 绩效考核结果的应用
- 管理者的薪酬管理技能
 - 全面薪酬管理意识
 - 薪酬的公平性原理
 - 薪酬设计原则
 - 与新员工薪酬谈判技巧
- 管理者的培训开发技能
 - 认识“培训”
 - 员工培养 5 步走
 - 培训需求识别
 - 培训课程开发
 - 培训效果转化
 - 梯队人员培养

4. 团队沟通系统建设

- 情景式团队沟通模式建设

5. 新生代员工管理

- “70”“80”“90”人的观念差分
- 走出新生代员工认知误区
- 新生代员工针对性管理的九大策略

四、 学会向上管理，有效辅佐上司：

1. 明确与上司之间的组织定位及工作关系
2. 了解上司
3. 理解上司
4. 尊重上司
5. 沟通与协作：辅佐上司

五、 从优秀到卓越

1. 中层经理人基于战略与核心业务的运营思维

2. 走出中层管理的黑匣子
3. 刺猬法则与 SWOT 分析
4. 第五级职业经理人特质分析与反思