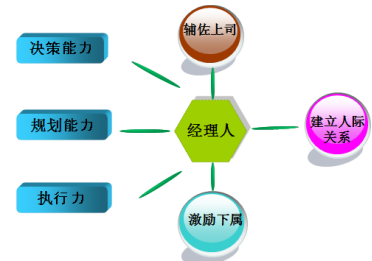


## 【中层经理人六项修炼】

**【课程目的】** 成功企业共同特征：创新与执行力。执行力就是企业的竞争力，也是企业应对外部变化的有力保证，企业无法左右外部环境的变化，但是企业可以通过内部系统建设使企业保持其灵活性。中层经理是推动企业变革与持续发展的核心，所以拥有一支高效能强有力的中层管理团队是一个企业的制胜法宝，提高企业管理水平和全员素质成为当今企业所面临的热点问题。本课程将从如下几个维度对企业的人才进行培养，

- 1、工作价值思考——经理人对目标、责任、贡献的思考
- 2、自我管理——如何通过目标来自我管理与自我控制
- 3、技能问题——经理人执行能力与实现目标的能力
- 4、核心能力提升——帮助经理人进行角色定位，认识到如何协调自身与组织内各方面的关系，并帮助企业导入统一管理思想、构建管理语言、达成组织绩效、实现个人价值的文化。



**【适合对象】** 中高层经理人

**【授课形式】** 互动式授课，【测试】、【讨论】、【体验游戏】、【影片教学】等。

**【课程时间】** 两天（12小时）

**【课程设置】**

### 第一单元：变革时代职业经理人思维转变

- 变革时代职业经理人如何进行自我变革与规划，自我提升与学习
- 如何跟上时代变化，跟上企业变革的脚步，跟上企业新要求
- 正确理解自身与组织的关系，理清组织赋予的责任，明确工作价值
- 学会成为具有企业家思维的管理者而非处理日常工作管理干部
- 处理好自身与组织各维度的关系，通过人际关系管理促进工作进展
- 重新定位岗位价值帮助职业经理人正确理解决策、行动、贡献的责任

### 第二单元：辅佐上司

在变革时代职业经理人价值之一在于随时跟上上司变化与要求，学会与上司“对表”保持与上司价值观统一，思想统一，行动统一，是企业执行力提升的首要保证。

了解自己是“管理”上司的前提

——分析大部分职业人士所忽视的管理维度

管好上司可以避免痛苦与伤害，学会寻找使用实现工作目标的优质资源

——通过学习从意识层面到态度层面的转变改善上下级关系

——思考现有工作行为对上下级关系的影响

与上司建立恰当的工作关系，最大限度发挥自身与上司的能力与优势

——了解上司工作风格，习惯，性格，思维方式有助于我们“管理”好上司

了解上司对你工作的期望，明确工作重点，明确工作目标与方向

——全方位搜索与感知上司所处的环境与压力

——辅佐上司要做的六大原则，帮助上司解决问题，将上司想法付诸实施

——辅佐上司不要的六大态度，端正自身态度，明确职责

学会使用 PDP 管理风格测评工具

——通过使用工具分析，找到双方合拍的工作方式，最大限度减少工作摩擦

如何推销建议给上司

——工作方案制定与说服上司的前提条件

## 案例影片：为领导解决问题、小组讨论：中层经理人为什么要辅佐上司？

### 第三单元：跨部门沟通（有效贡献）

你自己是你人际关系的建立者也只有你自己才能为你的人际关系负责，人际关系是工作流程推进助燃剂

分析人际关系在实际工作中对业务推进产生的影响

——沟通不良是结果而非原因，讨论：跨部门沟通主要障碍是什么？

——现实中企业平级沟通障碍分析：了解“情绪管理”对工作关系影响

跨部门沟通与协作的基础理念，改变传统逃避“问题”的习惯

——不要陷入知识份子的傲慢，学会表达原则

——让别人了解你是我们的责任，学会正确沟通

——支持、配合、尊重在现实工作中的体现与得到的基本反馈

——有效贡献促成有效沟通，为别人负起责改善人际关系

——跨部门沟通基本原则思考，不挑战其他部门工作底线

形成企业内部客户观念

——内部配合的关键本质思考，为直接为客户服务的人提供服务

案例影片：沟通解决问题、小组讨论：如何改善跨部门工作协调？

### 第四单元：员工激励（用人所长）

我们不擅长激励我们最擅长打击士气，要想真正激励下属，首先要忘掉激励这回事，忘掉激励技巧

对员工产生激励的各种因素分析

——问卷调查：员工的工作动因调查，了解员工真实需求

——讨论：激励员工内在动力的原则与技巧

——做一个搭“舞台”的人，了解员工基本需求

——点燃员工内在动力形成动车组式的战队团队方法与技巧

——形成内部开放式的沟通渠道增强员工的参与感

通过领导者身体力行传递与塑造团队文化与团队价值

——工作本身就是激励，让员工在参与工作的同时获得乐趣，获得成就感

领导者要成为下属的动力与资源，造钟而非报时，

——帮助下属分析工作，敦促下属工作进展，给予信任与指导，帮助下属在工作中获得成就感、满足感与自信、了解员工“可燃性”

——通过用人所长的原则对员工进行甄别与任用

——Pdp 性格测评工具的运用

——X 理论 y 理论 z 理论的分析

建立完善的培养机制，让员工与企业共同成长

案例影片：挖掘员工内在动能、小组讨论：激励下属的方法与技巧？

### 第五单元：规划能力

“规划未来的同时，别忘了丢掉过去的包袱”——彼得·德鲁克

讨论：企业现在所处的外部状况对本企业的影响以及应对策略？

企业运营计划流程的三个缺陷

工作计划制定中注意事项

工作计划的制定

- 目标的分解与执行流程的梳理与原则
  - 阶段性目标的设定与责任锁定原则
  - 跟踪与与业绩考核的原则
  - PDCA 全面质量管理循环在工作中的运用
- 案例影片：项目管理流程、小组讨论：工作计划的制定与实施**

### 第六单元：有效决策

问正确的问题是管理者的第一能力，问题正确了解决方案才能正确，学会透过表现直达问题的本质

界定问题——你究竟要解决什么问题

——决策的目的是解决问题，解决问题的核心是找到正确的问题，做正确的事而非将事情做正确是职业经理人能力基本体现。

案例：计算机公司员工早退现象的管理思考

案例：李鸿章在人事决策上的决策错误分析

人事决策的核心原则

边界条件的设定，解决问题时核心要素的设定

——问题的解决需要做出妥协与沟通

——分析何为正确的妥协与错误的妥协

——寻找备选方案

——为解决方案寻找合适执行者

——让所有执行者了解执行的步骤与流程

——管理者时刻跟进流程进度，实时进行政策的调整与修正。

**案例影片：你究竟要解决什么问题、小组讨论：人员晋升的影响与决策判断？**

### 第七单元：团队执行力提升

没有执行力企业无法实现预期目标、没有执行力企业无法将战略落地，没有执行力任何管理理念到企业也无法发挥出价值，没有执行力企业无法应对外部变化，没有执行力企业无法进行正确的创新，执行力就是企业核心竞争力

企业执行力提升三大基础

——高效执行者七个基本行为，领导者参与业务的深度决定了下属员工工作热情

——执行文化的分析与导入原则，没有领导者行为改变不会又员工行为的改变，领导文化是部门文化的核心

——现有团队文化的分析，分析现有团队文化是“潜规则”主导还是“显规则”主导

——改变员工的行为与意识，执行文化的导入，贯彻，落实，基本原则

——执行人员选拔与培养，员工评估，培养，晋升，任用，系统制度建设

执行型团队企业文化的基本表现特征：执行、结果、速度、客户、责任

**案例影片：文化与执行、小组讨论：高效执行力行为标准？**