

MTP-中高层管理干部管理能力提升

课程说明：

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。

课程目的：

- 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；
- 拥有迅速有效解决问题的能力与技巧；

课程特色：

- 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。
- 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。

学员对象：职业经理人

授课学时：14 小时

课程大纲：

课程单元	课程内容	授课方式
1. 管理者的定位与职责	管理的基础与原则. <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者的基本思维 2. 管理的基础 3. 组织管理的原则 管理者的角色与职责 <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者的定位及任务 2. 管理的四大构面及工作 3. 重新定义管理者与企业的关系 4. 重新定义管理者与部属的关系 	→ 理论讲授 → 案例讨论

<p>2. 正本清源- 中层管理的角 色认知</p>	<p>中层管理者做为下级的角色认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 职务的起源” 2. 做下属的四项职业准则 3. 下属常见角色错位： <ul style="list-style-type: none"> ● 错位一：民意代表 ● 错位二：领主 ● 错位三：向上错位 ● 错位四：向下错位 ● 个案研究 <p>中层管理者做为同事的角色认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色定位分析 2. 职责与角色 <ul style="list-style-type: none"> ● 内部客户关系 ● 内部流程关系 ● 衔接与联动 3. 部门主管之间常见现象误区 <ul style="list-style-type: none"> ● 内部供应链与外部供应链的边界模糊” ● 总是抱怨流程与部门职责不明确 ● 不懂换位思考 ● 欠缺双赢思维 ● 知己不知彼 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究
------------------------------------	--	--

- 缺乏尊重与欣赏
- 缺乏专业以外的知识
- 本位主义
- 无全局观点

4. 管理理念的转变”

5. 个案研究

中层管理者作为上司的角色定位

1. 现代经理做为管理角色的转变

2. 对下属管理者工作全景分析

- 目标与计划
- 职务分配
- 指令下达
- 进度与质量控制
- 协调
- 教导与激励
- 绩效评估与考核

3. 现代职业经理的五大角色：【案例互动演绎】

- 管理者
- 领导者
- 教练
- 变革催生与带领者

	<ul style="list-style-type: none"> ● 绩效伙伴 ● 职能盘点-您是合格的管理者吗? 	
<p>3. 协助上司 完成组织的任 务</p>	<p>目标的设定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目标管理的含意与价值 2. 什么是目标?它包含哪些核心内容? 3. 目标的来源,常见来源有哪些? 4. 目标设定五大步骤与程序 5. 目标设定的要件及重点 6. 目标设定具体化、定量化方法 7. 设定合理目标的基础 8. 工作目标确定的一般步骤 <p>方针管理展开</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 方针管理的意义内涵 2. 管理项目---- <ul style="list-style-type: none"> ● 管理项目的意义 ● 管理项目的类型 3. 管理项目与组织绩效衡量 <p>日常管理的实施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日常管理的实施体系 2. 日常管理实施要领 3. 明确部门任务 <ul style="list-style-type: none"> ● 任务撰写范例 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

- 职务(掌)撰写范例
- 部门职务(职掌)明确的重要性
- 部门职务(职掌)订定要领

4. 日常管理实施要领

5. 管理项目实施方法

6. 日常管理「自主稽核」

工作计划与控制技巧

1. 计划的重要性

2. 订定计划应注意的事项

- 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

3. 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

4. 何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结

	<p>果，寻求必要的对策。</p> <p>5. 控制的原则</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立标准 ● 掌握执行的状况 ● 采取矫正的行动 ● 做到防范未然与防微杜渐 	
<p>4. 动员下属 为你完成工作</p>	<p>有效授权——给下属足够的空间</p> <p>1. 授权的内涵与准则</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重心下移 ● 分层联动 ● 重在分工 <p>2. 授权的要点</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 决定授权项目 ● 清楚界定员工的职权利 <p>3. 有效授权八个指导原则</p> <p>4. 授权的要点与流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目标设定 ● 结果预测 ● 沟通与派任 ● 改善与回馈 <p>员工激励技巧</p> <p>1. 高绩效工作者的激励因素</p>	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

2. 中层管理者的激励手段

- 员工参与管理
- 情感激励
- 尊重激励
- 沟通激励
- 信任激励
- 宽容激励
- 竞争激励
- 惩戒激励
- 行为激励
- 授权激励
- 目标激励

3. 预防性激励技巧

- 工作开始前管理者应做的
- 工作开始后管理者应做的
- 工作结束后管理者应做的
- 帮助员工树立自我激励- 恒久的激励

4. 正面激励部属的要点

5. 反面激励部属的要点

部属培育技巧

1. 部属培育的重要性

2. 对症下药

	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>3. 工作教导的要点与步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 说明 ● 示范 ● 操作 ● 定期检查 <p>4. 部属培育的基本步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 部属的职涯发展与指导重点 ● 部属培育的成功关键 	
<p>5. 团队协作的核心-沟通技巧</p>	<p>中层管理者沟通能力的重要性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织运作要义 2. 成功企业经理人的三大能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 沟通 	

- 协调

- 信任

3. 对沟通能力的正确观念与心态

中层管理者沟通的角色与方式

1. 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

2. 工作中下属沟通的误区

3. 案例研究

多部门或工作单元管理沟通的问题剖析

1. 下属对于结果的预期不同

- 理论讲授
- 小组讨论
- 案例研究

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 解决部属被动等待讯息的情况 3. 部属间存在相互排挤的工作要求 4. 上情无法下达，下情无法上达 <p>部属权限之间存在交叉地带</p>	
<p>6. 完成任务的必备技巧-问题分析与决策</p>	<p>问题意识与问题解决</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 何谓问题 2. 问题分析与解决流程 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 3. 问题的型态 <ul style="list-style-type: none"> ● 发现型问题的特性与分析 ● 目标型问题的特性与分析 ● 发展型问题的特性与分析 ● 重要性问题的特性与分析 ● 急迫性问题的特性与分析 <p>现状评估与问题确认</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 问题结构与组织结构 2. 如何掌握信息 <ul style="list-style-type: none"> ● 如何将问题具体化 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

- 将「问题」焦点属性分类
- 「问题」的数据性分类
- 认知「问题」的思维技巧既注意事项
- 案例运用演练

问题原因分析与真因确认

1. 问题的核心原因探究
2. 问题分析的应用工具
3. 真因确认的工具与方法
4. 决策的工具运用
5. 决策的可行性分析
6. 决策的具体化
7. 决策潜伏问题的分析
8. 建立问题分析与决策的良性循环