

中高层管理干部管理能力提升与团队协作

课程说明：

中层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，全面提升素养的提升。
- 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：12 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. 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 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
2. 正本清源-中层管理的角色认知	中层管理者做为下级的角色认知 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： ● 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 中层管理者做为同事的角色认知 1. 角色定位分析 2. 职责与角色 ● 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 ● 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 ● 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	→ 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

	<ul style="list-style-type: none"> ● 绩效评估与考核 <p>3. 现代职业经理的五大角色：【案例互动演绎】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理者 ● 领导者 ● 教练 ● 变革催生与带领者 ● 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、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 ● 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」 <p>工作计划与控制技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 计划的重要性 2. 订定计划应注意的事项 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

	<ul style="list-style-type: none"> ● Step6 检讨与结案 <p>4. 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。</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> <p>2. 中层管理者的激励手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>3. 预防性激励技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>4. 正面激励部属的要点</p> <p>5. 反面激励部属的要点</p> <p>部属培育技巧</p> <p>1. 部属培育的重要性</p> <p>2. 对症下药</p>	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

	<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 ● 部属的生涯发展与指导重点 ● 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 <p>中层管理者沟通的角色与方式</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上对下的沟通模式 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>多部门或工作单元管理沟通的问题剖析</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 下属对于结果的预期不同 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>	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

<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 ● 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 <p>问题原因分析与真因确认</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究
-----------------------------	---	--