

中高层管理者的素质与技能

【课程学时】

2-3天

【培训对象】

中高层管理人员（不超过40人）

【课程目标】

通过理论讲解和讨论，使学员掌握系统的管理方法；

【内容概要】

通过深入讲解和训练，使学员掌握专业的情境领导、目标管理、绩效评估、时间管理、管理沟通、有效命令、指导、授权和激励员工等专业技能；直接解答学员工作中遇到的常见问题。

【课程收益】

学员将在课程系统掌握公司财富增值思路，了解公司战略决策分析与制定的方法和手段，掌握产业项目筛选与评估的方法；了解多渠道融资的方法，学会制定融资方案，有效展示公司价值，锁定目标获得外部资金的支持。

【授课方式】

讲授 + 现场演练 + 讲师点评 + 案例 + 视频

【课程大纲】

第一部分：管理自我与他人

第一章：成长篇

管理者的个人素质要求

管理者应当具备的基本观念和工作态度

管理者的角色认知与角色转换

你所认为的管理者应该如何？

你的目标定位是什么？

操作型人才到管理者--角色转变的困难

管理的角色

一个独立组织中的成员

需要吸取的经验

把目标和努力连接起来

把资源变为产品

应该具备的能力

对工作和员工给以同样的关注

妥善处理你的工作环境

需要克服的七种压力

工作领域
员工的期望
满意和不满
工作生活的质量

管理者

需要获取的知识
管理过程
管理原则
管理入门
系统和形势

第二章：人才篇

自我的个人职业生涯规划
影响职业选择的因素
职业生涯规划中的不同角色
职业生涯规划路线分析

团队的人才梯队计划
开发替换图表
评估管理潜力
规划管理要求
人才阶梯培养计划
加强员工的职业生涯管理

职业化的素质和行为能力
素质与潜能
素质模型及应用
素质评价的应用
职业化行为能力
职业化行为能力的标准建立
职业化行为能力的评价

第二部分：中高层管理者技能

第一章：时间管理

时间能管理吗？
计算你的时间价值
时间管理的基本原则
原则一：80/20原则
原则二：第二象限工作法
第四代时间管理学

第二章：目标管理与绩效考核

目标管理
目标管理的好处
目标管理的特征
目标管理的难点

好目标的特征

没有好目标的原因

特征之一 -- 与高层一致

特征之二 -- SMART 原则

特征之三 -- 具有挑战性

设定目标的七个步骤

如何为下属制定目标

来自下属的阻力

克服阻力的方法

绩效考核

为什么要进行考核？

定期考核的作用

业绩考核的过程

业绩考核应注意的方面

反馈与辅导技能

考核之后

KPI 指标与绩效改进系统

第三章：业务运营与人事匹配

工作流程与岗位设计

工作设计的含义

工作设计的内容

工作设计需要考虑的因素

工作设计的要求

岗位描述书

职位分类

职位及分类和结构

分类的依据和原则

分类的方法和程序

人员任职资格

基于能力的人力资源管理

构建人力资源管理体系

人力资源管理系统模型

人力资源管理业务模块

人力资源管理的运行方法

人力资源管理的制度体系

效益评价系统

第四章：人际沟通、管理沟通与跨部门沟通技能

人际沟通技巧

沟通的定义

双赢沟通理念

有目的提问的技巧

设身处地倾听与移情技巧

- 积极确认技巧
- 利益说服技巧
- 身体语言与沟通
- 管理沟通技巧
 - 管理中的角色
 - 与上司沟通技巧
 - 与下级沟通技巧
 - 与同级同事沟通技巧
 - 与其他部门同事沟通技巧
 - 与客户和供应商沟通技巧
- 团队沟通技巧
 - 团队沟通与决策
 - 小组会议技巧
 - 专业呈现技巧
 - 影响力与说服力
 - 头脑风暴沟通原则
 - 积极的小组沟通原则
- 跨部门沟通技巧
 - 跨部门沟通金三角
 - 工作职能与工作流程
 - 内部客户服务
 - 确定本部门的沟通目标
 - 了解本部门的信息
 - 探询对方的信息
 - 判断对方的意图
 - 发现双方的共同利益
 - 双赢的跨部门沟通
 - 克服沟通障碍
 - 有效指导者的特征
 - 怎样将态度转变为行动

第五章：情境领导（命令、指导、激励、授权）

（管理工具的介绍--赫塞-布兰查德情景领导模型）

- 情境领导的基本概念
 - 工作成熟度的确定
 - 工作成熟度的四个阶段
 - 领导作风的确定
 - 领导作风与成熟度配合
- 有效领导技能
 - 命令
 - 有效命令的特征
 - 什么时候需要使用“命令”
 - 命令的全部过程
 - 命令与示范

命令的使用注意事项

指导

有效指导的特征

什么时候需要使用“指导”

指导的全部过程

如何将“对人”转变成“对事”

如何将经验分享

指导的使用注意事项

激励

制度性激励

职业发展激励的四种方式

金钱激励问题

非制度性激励

世界上最伟大的管理原则

如何 PMP

学会批评

授权

有效授权的定义

授权与分权的区别

授权的三个关键

三 R 式授权

有效授权过程

授权后的监控

授权中常见问题

第六章：团队建设与管理

团队合作的基本概念

团队建设的过程及特点

团队规则

团队显规则

团队潜规则

心理契约

团队规则：维护与破坏

团队角色

团队角色分析

团队角色的启示

团队角色与组织角色的差异

团队角色的认知

团队角色测试

团队关键问题分析

高效团队表现

第七章：领导艺术

成功领导者

成功领导者的八项要素

领导艺术和科学

什么是领导艺术

领导艺术与激励

领导风格和概念

领导风格的选择

领导与下属