

企业中高层管理人员综合素质提升训练



本课程为本人在清华大学国际商业运营总裁班上课内容修正并加入部份 **MTP** 内容而定

本课程不讲管理空理论，完全以案例与国内外最新作法来进行实际操作



本课程内容曾上过的企业名单

海尔集团

海信集团

中科院国家信息中心

中国轻工对外经济技术合作公司(事业单位)

SANYO 家电

灿坤电器

统一食品

上海乐购量贩 (顶新)

美商厦门林德叉车

鸿海集团 (富士康) (东莞、青浦)

北京中华通讯

中粮长城干红 (砂城、昌黎产区)

MOTOROLA 天津通广集团

阿尔卡特通讯

九寨沟旅游区管理局

成都双流机场

中粮集团

成都卷烟厂

新疆阿克苏区电力集团

(法商) 成都拉法基瑞安水泥集团

美商 **DELL** 计算机

安踏鞋业

江苏瀚宇博德电子集团

厦门 **PANASONIC** (厦松、建松)

福州显像科技集团 (华映光电)

华南橡胶集团 (万力轮胎)

广东格兰士集团

山东利群商业集团

中国电子科技集团

湖南株州时代集团

武汉商业集团

四川长虹

创维电器

999 药业

厦新电子

山东聊城东阿阿胶集团

厦门 **ABB** 低压电器设备

国家高级职业经理人认证培训 (劳动部)



本课程内容曾上过的企业名单

海尔集团

海信集团

中科院国家信息中心

中国轻工对外经济技术合作公司(事业单位)

SANYO 家电

HP 惠普科技

灿坤电器

统一食品

上海乐购量贩（顶新）

美商厦门林德叉车

鸿海集团（富士康）（东莞、青浦）

北京中华通讯

中粮长城干红（砂城、昌黎产区）

MOTOROLA 天津通广集团

阿尔卡特通讯

九寨沟旅游区管理局

成都双流机场

香港新世界百货集团

广州天河城购物中心

中粮集团

成都卷烟厂

新疆阿克苏区电力集团

（法商）成都拉法基瑞安水泥集团

美商 **DELL** 计算机

上海百联商业集团（东方商厦、新华联、永安）

安踏鞋业

江苏瀚宇博德电子集团

厦门 **PANASONIC** （厦松、建松）

福州显像科技集团（华映光电）

华南橡胶集团（万力轮胎）

广东格兰士集团

山东利群商业集团

中国电子科技集团

湖南株州时代集团

武汉商业集团

四川长虹

创维电器

999 药业

厦新电子

山东聊城东阿阿胶集团

厦门 ABB 低压电器设备

国家高级职业经理人认证培训（劳动部）



一.训练题目：企业中高层管理人员综合素质提升训练

二.课程时数：12 小时

三.参加人员：中高层主管人员

四.课程大纲：

壹. 对企业永续经营形势的认知

(一).现在的市场环境与企业变化适应

目前世界性金融危机下形势简单分析 (到底还要熬多久)

目前国内外市场环境简单分析 (因为市场在改变所以我们要跟着变)

(二).企业经营竞争同质化的现象与危机风险

知识经济下独特知识带来竞争优势该是什么

企业竞争原动力该是什么

企业在核心能力经营问题上常发生的问题何在

(三).企业核心能力到底该是什么

(四).企业经营与核心能力构建分析

●资源运用

●核心文化

●生存方式

●不确定性

(五).企业核心能力案例分析

贰. 中高层管理人员角色定位与工作的分析

(一).现代管理者工作岗位的改变

(二).现代管理者应有的正确职责（主管的认知与定位）

你真正的知道主管的角色定位吗？

高层管理人员角色定位与工作的分析

中层管理人员角色定位与工作的分析

基层管理人员角色定位与工作的分析（部属的认知与定位）

(三).企业中高层管理人员的风范案例（以国内实际人物的作风看价值观）

生活习俗与工作价值观

精神追求与工作价值观

道德行为与工作价值观

思维方式与工作价值观

(四).管理人员管理四层面分析（找出你常忽略的地方）

▲工作的改善层面分析常忽略的地方

▲工作的管理层面分析常忽略的地方

▲部属的培育层面分析常忽略的地方

▲组织运作关系层面分析常忽略的地方

参. 员工工作心理与态度分析

(一).现代部属的工作与人性分析（知兵才能带兵）

米兰大学对管理模式的三个实验（控制的方法与结果分析）

中高层管理人员对目标管理 **MBO** 与过程控制该注意何处

(二).绩效导向推动型人力资源管理看行为模式

LIFO 管理（**Life Orientation**）

管理环境 **Behavioral Risk** 的「行为面风险」

部属工作岗位上的行为特征与特质模式

部属人格特质分析（对应个人工作特质的方法将严重影响任务的执行效益）

(三).中高层管理人员日常工作的精耕细作区分与影响

(四).国人文化探讨管理模式应有的调整变化

如何因应国人的特性来调整自己管理的方法与沟通模式

(五).案例分析：上海宝山钢铁集团开展的八个自主

(六).案例分析：日本 TOYOTA 汽车的问题改善

日本 NISSAN 汽车的螺丝观念

参. 员工病症与单位团队凝聚力

(一).韩非子如是说

(二).工作团体 (Group) VS. 工作团队 (Team)

我们真的是一个工作团队吗？

(三).组织危机产生原因分析 (中高层管理人员真的有注意到这些问题吗？)

由显性问题分析共事

由隐性问题分析共识

(四).工作团队常见的危机分析

肆. 中高层管理人员的领导与组织凝聚力建设

(一).中高层领导和管理角色的差别（你日常会忽略的地方）

中高层领导和管理有根本的差异性

(二).中高层领导力与凝聚力的关系（你日常会忽略的地方）

(三). 中高层管理人员领导风格与团体组织特质分析

中高层领导风格的影响力与团队特色建设的省思

案例分析：李广与程不识的带兵方式与个性影响

(四).中高层管理人员工作过程中不同的角色扮演（应掌握的四种角色能力）

一.远景规划领导者

二.灌能激励领导者

三.变革突破领导者

四.价值创造领导者

(五).中高层管理人员常犯的错误在何处 (中高层管理人员常犯 30 项错误的自我省思)

2005 年上海社科院对国内企业员工针对中高层主管的抽样调查报告

(六).中高层管理人员干部常犯的 12 项错误

- ▲做好人
- ▲讲困难
- ▲考上司
- ▲录音带
- ▲欠公平
- ▲推责任
- ▲不学习
- ▲不教导
- ▲不报告
- ▲不传达
- ▲不追踪
- ▲不协调

伍. 员工危机意识与工作问题改善执行管理

(一).中高层管理人员在工作问题改善执行推动 (基层常有的心理化)

(二).企业经营问题改善常出现的问题在什么地方 (国内企业变革推动访谈总结)

由负面的组织环境检讨

由改善管理干部工作方法检讨

(三).员工在工作问题改善过程中常犯的大错

(四).管理者的工作问题改善的工作反省

陆. 提升工作效益的管理改善重点

(一).中高层管理人员在工作上的执行方式 (影响效率的工作价值观改善)

(二).中高层管理人员控制部属的重点方法 (控制部属工作的方式将影响执行效益)

(三).改善组织效率和效能的影响性管理重点

(四).中高层管理人员管理工作日常检查表 (以参考检讨表作日常参考改善)

(五).中高层管理人员对组织管理效率的对照检讨表（工作模式分析）参考

学习参考数据

中阶主管干部管理的 100 法则

松下幸之助管理员工 21 点技巧

怎样授权 101 招

决策管理 101 招

管理改善 101 招

时间管理 101 招