



管理者胜任力提升训练

主讲：艾博

课程纲要

【课程名称】管理者胜任力提升训练

【课程背景】

管理是为了提升效率，以有限的资源满足人无限的欲望。

中国企业管理发展起步较晚，科学管理水平较低，管理靠能人和经验，缺乏科学管理系统；管理人才招之不来，来而不久；内部管理人才不足限制企业发展；组织效率低下，内耗严重；管理人才培养周期过长；高层干中层的事，中层干基层的事，角色错位；中层管理者执行力差、责任推诿；企业经营策略断层，基层处于野蛮生长、自生自灭的状态；中层管理者忙于业务救火；中层管理者缺少人才经营；组织人才短缺、人才满意度差、人才流失严重。

中国企业存在的问题主要是管理人才短缺，管理能力不足，中高层管理者需要从组织设计、组织治理、组织激励、组织发展等方面进行全面的学习和成长，学习科学管理知识并结合工作实际，实现组织自运营、自发展。

【课程收益】

1. 了解中层管理者应当具备的素养与技能模型；
2. 了解中层管理者的角色使命、职责目标、权限；
3. 了解岗位职责目标、制度、流程标准的设计能力；
4. 了解目标、计划、执行、控制等基本管理技能；
5. 了解为下属设计能力模型与素质模型的能力；
6. 了解下属能力提升和态度改善的能力；
7. 了解人才激励的技巧与方法；
8. 了解如何与上司、同事和下属进行有效的沟通；
9. 了解战略绩效衡量标准的设计、辅导、反馈改善、激励的能力；

【授课对象】企业中高层管理人员、储备干部；

【课程时长】1天；

【授课方式】理论+案例研讨+小组讨论+行动学习

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 2 张，彩色便笺纸每个小组 2 种颜色；

- 准备彩色白板笔，每组三种颜色。

【课程大纲】

能力 1：目标与计划管理能力

- 问题：
 - 目标设置不量化，理解难成一致；
 - 目标不是来自于战略地图
 - 目标与计划脱节；
 - 计划管理缺少管控；
 - 计划管理缺少分析；
- 1 目标管理
 - 1.1 案例：岗位目标缺失引发的企业 40 万经济损失
 - 1.2 目标管理的认知
 - 1.3 案例：目标与任务的区别
 - 1.4 目标量化技术
 - 1.5 案例：战略经营地图
- 2 计划管理
 - 2.1 什么是计划管理
 - 2.2 目标与计划管理能力是管理者的基本能力
 - 2.3 PDCA 管理循环的认知
 - 2.4 计划的事前、事中、事后管理
 - 2.5 案例：《月度计划》

能力 2：沟通能力

- 问题：
 - 沟通在管理中的认知
 - 组织中的冲突与矛盾；
 - 沟通的状态与风格；
 - 解决问题的沟通力不足；

- 与90后的沟通不畅；

1 沟通能力

- 1.1 案例：沟通决定命运
- 1.2 沟通的认知：管理的70%工作是沟通
- 1.3 人际和谐互动沟通风格认知
- 1.4 人际和谐互动心理状态认知
- 1.5 沟通的病态特征
- 1.6 解决沟通冲突的价值引领技术
- 1.7 巨眼式沟通：正确表达事实

能力3：团队激励能力

● 问题：

- 团队士气不高；
- 团队人心不稳；
- 团队人才短缺；
- 团队凝聚力不足；
- 团队人才流失

1 团队激励能力

- 1.1 案例：剩女与伯乐
- 1.2 案例：谁是人才
- 1.3 人才的认知：何为人才？
- 1.4 小团队与大团队的认知
- 1.5 团队的角色配置：长板与短板的互补
- 1.6 案例：地主与佃农
- 1.7 DISC人格测评
- 1.8 不同人格的团队沟通激励方式
- 1.9 “二八定律”与“牧羊人”
- 1.10 人才激励是中层管理者的主要工作
- 1.11 70、80、90的特质

能力 4 : 培育下属能力 (2 天)

- 问题：
 - 管理者不会培育人才；
 - 人才培养周期过长，一周足矣；
 - 人才靠招聘而不是靠培育；
 - 人才的能力缺少标准；
 - 人才的能力无法评估；
- 1 能力模型管理
 - 1.1 案例：老司机教徒弟
 - 1.2 案例：新员工培养周期为何长
 - 1.3 岗位能力模型建立的技术和标准
- 2 新员工的批量复制管理
 - 2.1 新员工“入模子”工程
 - 2.2 新员工教导的标准化作业
- 3 老员工的能力盘点与辅导标准化作业
 - 3.1 如何盘点下属能力
 - 3.2 一、二、三级培训的流程
 - 3.3 训练：如何教导下属