

《MTP 中高层管理技能之高效沟通与素养提升》

主讲：闫明

- 企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的水平亦占据着 80%的作用，中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！
- 为什么很多管理者看起来很忙，但工作效率却底下？
- 部门“小团体作风”部门相互推诿扯皮、跨部门沟通难等问题已成为管理者的切肤之痛，如何解决？
- 企业战略不管多么美妙，计划多么周详，最终都要依靠中层去执行！
- 企业在不断发展壮大，可用的实战型中层管理者越来越少，中层“断层”，如何处理？
- 一个企业的强大，在于中层的强大，一个企业的发展，在于中层的发展！
- 企业越来越大，领导越来越忙（特种兵或救火队员），这种奇特现象的出现，是由于企业实战型中层的匮乏！

一、背景：

一个企业的强大，在于中层的强大：一个企业的战略能否实现，在于中层的执行。目前企业的中层管理者，往往是半路出家，原来在基层干得不错，拥有不错的技术素质或销售业绩，也不乏工作的热情，但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题和基于岗位胜任能力的问题。原来只要管好自己，现在要管好一帮人；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地与上司沟通，与同僚协调，与下属交流。因此，快速培养企业需求的实战型管理者，已经是迫在眉睫！

二、目的：

通过此课程的学习，使中层认清自己的角色，调整自己的态度，增强自己的岗位胜任

能力，提升团队执行力和企业整体的工作绩效。闫老师通过案例分析、现场模型，工具运用等体验式教学方法，使学员体验到一套真实、实战、实效、实用的管理方法和技巧。更重要的是在提升管理者管理技巧和方法的同时，最终使中层管理者真切的体验到自己身上那份责任和使命。

三、参加对象：部门主管、部门经理、企业中高层管理人员等

四、课程大纲：（可以根据实际的情况适当调整）

● **第一讲：管理者的素质模型与应具备的素质要求**

解决问题：明确管理者的责任担当与素质要求

- 管理思维创新与认知
- 管理者的主要职责（案例分析）
- 管理概述与原则
 - 稳定是相对的；变化是绝对的
 - 平等是相对的；平衡是绝对的。
- 管理者应具备的素质要求
 - 1、热情、专注 2、勇于挑战（责任担当） 3、自我情绪管理 4、团队意识（大局）
- 管理者的三大内伤：
 - 1、心浮气躁、借口太多 2、危机感淡薄、学习力不强 3、缺乏责任意识

互联网改变了什么，使我们企业经营的如此艰难？管理者如何应对

第二讲：卓越管理者的责任担当与角色定位

解决问题：管理者责任意识薄弱，没有担当精神？不清楚自身的位置与职责？

- 1、卓越管理者的角色定位（角色认知模型 ym—001 图 1）
 - 角色——职责——能匹——担当
- 2、管理者承担责任三原则（角色认知模型 ym—001 图 2）
 - 1) 涵盖原则

- 2) 层次原则
- 3) 就近原则
- 3、明确卓越管理者的主要职责（案例分析）
- 4、卓越管理者基于岗位胜任能力素质模型（管理者素质模型 ym—003 图 3）
- 5、卓越管理者成长的三个阶段
 - 1) 打冲锋
 - 2) 做管理
 - 3) 树威信
- 6、管理灰度的四项基本原则
- 7、管理者角色常见的四种误区（案例分析）
 - 1) 民意代表
 - 2) 小国之君
 - 3) 生产标兵
 - 4) 自燃一卒

第三部分：卓越管理技能之高效沟通技巧

解决问题：如何与上司、同僚、下属相处，提升工作绩效

- 沟通概念
- 沟通的三重境界
- 高效的会议沟通（案例）
- 对上沟通
 - A、理解、领会上级意图
 - B、及时汇报(回报)
 - C、尊重上级
 - D、敢于承担承认

➤ 对下沟通

- A、是否维护了员工的自尊：（案例分析）
- B、尽量让下属先说、多问（至少五个为什么）
- C、多谈行为 少下结论
- D、让部属参与决策、征求解决的方案

➤ 平级沟通

高调做事低调做人

.....