

夯实中层 基业长青

中层干部管理能力进阶训练

主讲老师：丁云峰

【课程背景】

后疫情时代，企业都被逼进了发展的快车道，要么快速成长、要么快速死亡，决定企业生死的就是干部的管理水平。而干部管理水平高低往往是由管理角色认知是否准确、管理技能是否全面、培养流程是否科学造成的。

- 如何让干部明确自己在组织中的定位，做到不错位、不丢位、不越位？
- 如何建立干部正确的职业态度和价值观？
- 如何让干部掌握计划、执行、控制的基本原则和进阶能力？
- 如何帮助干部理解和掌握激励下署的原理和方法？
- 如何帮助干部科学的管理自己的时间和精力？
- 如何有效的建设团队

就是我们企业中中层干部最重要的课题，也是本课程的内容所在。

课程突破了很多中层管理技能类课程知识陈旧、工具简陋、空谈理论的瓶颈，以丁老师多年干部培育工作中实际情境为基础，还原现实企业管理中所面临的真实挑战，解决中层干部培育过程中遇到的“路径不清晰、目标不明确、能力不全面、训练不聚焦”的四大难题。

使学员找准发展定位、夯实核心技能，学以致用快速成长为企业需要的中流砥柱，帮助企业走上高速发展之路。

【课程收益】

- 明确自己在组织中的定位以及四重管理角色
- 掌握干部应该具备的职业态度和价值观
- 掌握带领下属定目标、做计划、拿结果的管理流程
- 系统掌握建设流程和优化流程的步骤
- 系统掌握激励下属提振士气的原理和五种激励方法
- 掌握科学的管理自身时间和精力工具
- 系统化了解打造个人领导风格的五个步骤

【课程特色】

实战，一线经验；实用，学之能用；实效，立竿见影。

有用，工具落地；有趣，课堂活跃；有料，案例丰富。

【课程对象】

企业中层管理者、职业经理人、行政\HR 负责人、总监、储备干部

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、如何认识干部的角色、任务、功能与职业态度？

1、管理的意义

- 管理与资源的关系
- 运用企业资源的四种方式

2、管理者的常见误区

- 事必躬亲事必躬亲
- 完美主义
- 全能妄想

3、从员工到干部的角色转变

- 角色与职能的转变
- 想法与能力的转变
- 工作内容的转变

小组讨论：干部在组织中的定位是什么？

4、干部基本态度和意识

- 使命感与决心
- 责任与担当
- 效率与效能

5、干部的职责和挑战

- 管人的职责
- 管事的职责
- 管理的挑战

管理游戏：照镜子——管理问题的情景启发

二、如何进行流程优化？

1、流程的体系

- 流程体系框架

- 流程体系的建设进程与企业发展阶段
- 流程的四级架构
- 案例：施乐、摩托罗拉、GE

2、流程设计的原则

- 以客户为中心
- 建立统一标准
- 流程设计工作要层层开展
- 流程设计的核心方法

3、流程设计七步法

- 基本信息描述的三个维度
- 拟制流程图的两个关键
- 流程设计的两个细节

4、流程优化的原则

- 80/20 法则
- 重要排序
- ECSR

5、流程优化模型

- 初始化
- 诊断
- 建立
- 行动
- 学习

案例：华为 LTC 流程建设

三、如何高效管理工作？

1、工作管理的 PDCA 循环

- P——计划
- D——执行
- C——检查
- A——改进

2、高效管理工作的五个步骤

- 制定符合 SMART 原则的目标
- 收集支持目标达成的各项资源
- 分析完成目标的价值链

- 拟定具体方案
- 检查方案的有效性

小组讨论：帮助重庆T公司制定保健品社群营销的实施计划，并绘制计划工作单。

3、提高时间效益的深度工作技巧

- 专注于一件事情
- 固定的时间做计划、做检讨
- 每一件事情都要设定期限
- 坚持二八法则，学会关键掌控
- 留出思考和独处的时间

工具应用：制定个人深度工作方案

4、影响工作分配的因素

- 人的因素
- 事的因素
- 组织的因素

5、工作委派

- 分析
- 人员选择
- 委派沟通
- 委派跟进

案例分析：刘经理的工作分派问题。

四、如何进行团队建设？

1、冠军团队的六维模型

- 冠军愿景
- 冠军目标
- 冠军能力
- 冠军流程
- 冠军支撑
- 冠军激情

案例分析：徐州K公司冠军团队的六维评分

2、团队的发展五个阶段及管理要点

- 团队发展各阶段的特性
- 各阶段管理团队的手段和技巧
- 团队发展的策略

3、团队的内部角色定位？

- 如何理解团队角色定位
- 如何应对角色变化
- 团队组成结构分析

案例解析：《十一罗汉》

4、如何建立内部规则与互信

- 团队信任和个人信任
- 感情和工作的有效管理
- 火炉原理
- 个人特性与团队信任的管理

管理游戏：圆桌教练

五、如何有效激励团队？

1、五种有效的激励方式

- 精神激励
- 情感激励
- 成长激励
- 机会激励
- 物质激励

小组讨论：如何制定激励方案。

2、如何激发和保持团队无往而不胜的冠军激情

- 正向思考：如何面对失败迎接挑战
- 责任与担当：如何相互鼓励携手前行
- 用仪式感打开冠军激情的开关
- 用团队习惯保持冠军激情的状态
- 用庆祝拉升冠军激情的水平

小组讨论：在课程讲授过程中丁老师设计了哪些团队激情时刻？

3、如何做好卓越团队的愿景共识

- 什么是团队愿景、理念、和目标
- 达成团队共识的方法和技巧
- 目标管理对团队的价值
- 目标管理的操作流程

工具应用：三级目标体系的应用

4、做好情境领导

- 认识管理与领导区别

案例分析：王经理的困惑

- 领导者的行为风格

自我测评：填写领导风格自测表

- 下属的工作准备度
- 基于工作准备度的领导风格选择

案例分析：《三国演义》中“挥泪斩马谡”是谁之过？

- 认知领导力的基础和源头