

从技术到管理高级研讨课程

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】职业素养，主动担当，高效协同，核心管理技能，持久竞争优势

【课程时长】 2 天（估计每天 6 小时）

【课程对象】 总经理，总监，部门经理，其他各级工作骨干，后备干部

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员团队真实场景作为实战演练的案例**，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过 35 人

【课程背景】

任何企业要想在现代市场竞争中建立持久的竞争优势，取得持续的生存发展能力，非常重要的一个要素是拥有一支合格的职业化程度很高的职业经理人队伍。那么要想

成为合格的职业经理人，必须具备哪些胜任职业经理工作的相应管理技能呢——

如何提升绩效评估技能

如何提升时间管理技能

如何提升目标管理技能

如何提升领导、激励技能

【课程收获】

全方位认知中坚干部应有职责、扮演角色及作法，全面提升单位组织经营绩效。

确立主管的五大功能——计划、组织、用人、指挥、控制，全面管理素养的提升。

树立新时代主管应建立的心态及必须培养的技能、人际技巧、概念技巧、改善技巧。

了解如何协助与辅导部属达成工作目标与问题解决，共创双赢有绩效的合谐的工作环境。

建立团队合作工作气氛，培养良好工作文化与默契，进而建立高绩效的工作团队。

加深理解新世纪形式下的现代企业管理的新要素，了解作为优秀的高效能干部所应具备的条件

了解如何协助上司完成组织的任务，了解如何推动下属做好工作

掌握有效的团队协作和沟通技巧，

拥有迅速有效解决问题的能力与技巧

【课程大纲】

第一单元、角色认知

1、经理人是具有职业素养的经理

(1) 经理人的心态修炼

(2) 经理人的基本素养

2、角色认知一：作为下属的经理

(1) 角色定位：职务代理人

(2) 四项职业规范

(3) 角色错位一：民意代表

(4) 角色错位二：领主

(5) 角色错位三：向上错位

(6) 角色错位四：自然人

(7) 讨论：正确地做事还是做正确的事？

3、角色认知二：作为上司的经理人

(1) 角色定位：管理者和领导者

(2) 业务（技术）型经理分析

(3) 老好人型经理分析

(4) 官僚型经理分析

(5) 个性化管理的危害及克服

4、角色认知三：作为同事的经理人

(1) 角色定位：内部客户

(2) 分析：为什么不“补台”

制造行业案例模拟与研讨

第二单元、心态调整

1、主管决策为何失误

(1) 从员工到主管的六大变化

(2) 主管面临的主要问题

2、心态对经理人的重要性

(1) 主管的责任与任务

(2) 如何受到信赖

(3) 赢得员工忠诚的要素

(4) 消极与积极心态的巨大影响

3、经理人所应具备的良好心态

(1) 企图心

(2) 责任心

(3) 团队精神

(4) 学习的心态

(5) 不找借口的心态

制造行业案例模拟与研讨

第三单元、有效沟通

1、为什么沟而不通

2、沟通的三个环节

3、有效沟通环节之一——表达

(1) 向谁表达：沟通对象分析

(2) 分组讨论：如何处理人际沟通与组织沟通的关系？

4、有效沟通环节之二——倾听

(1) 为什么要倾听

(2) 倾听技巧

5、有效沟通环节之三——反馈

(1) 反馈

(2) JOHARI 视窗

6、与上司沟通

(1) 与上司沟通的障碍

(2) 如何改进与上司沟通

(3) 如何请示上级

7、经理之间的沟通

(1) 经理之间沟通的障碍

(2) 经理之间沟通的三种方式

(3) 如何积极地沟通

8、与下属沟通

(1) 与下属沟通的障碍

(2) 改善与下属沟通的四个方法

制造行业案例模拟与研讨

第四单元、人际关系调整

1、经理搞好人际关系的重要性

2、与不同性格模式的人相处的艺术

3、如何与他人建立良好的信赖关系

4、上级对主管的期望与要求

5、了解上级的处境

制造行业案例模拟与研讨

第五单元、团队激励

1、制度性激励

2、职业发展激励的四种方式

3、金钱激励问题

4、非制度性激励

(1) 世界上最伟大的管理原则

(2) 如何 PMP

(3) 学会批评的艺术

5、奖励与惩戒的关系

制造行业案例模拟与研讨

第六单元、情绪控制

1、经理人不良情绪的危害

2、认识情绪的本质

3、经理人掌控情绪的重要性

4、经理人控制情绪的有效方法

5、如何引导下属及他人的不良情绪

制造行业案例模拟与研讨

第七单元、领导

1、权力

(1) 权力的三个特性：强制性、潜在性、职权

(2) 影响力的四个特性

(3) 权力与影响力对比分析

2、给领导画像——好领导、糟领导

(1) 好领导特征、糟领导特征

(2) 权力的戒律

(3) 建立影响力

3、四种领导方式：指挥型、教练型、支持型、授权型

制造行业案例模拟与研讨

第八单元、教练

1、教练的基本理念

(1) 责任人是谁

(2) 企业学习与学校教育的区别

(3) 培训员工的三种形式

(4) 语言、游戏规则与行为

2、教练：如何塑造行为

(1) 方式一：正强化

(2) 方式二：负强化

(3) 方式三：消退

(4) 方式四：惩罚

3、反馈与辅导

(1) 中性反馈

(2) 建设性反馈

(3) 负面反馈

(4) 教练分析

(5) 辅导面谈

4、C5 教练法

行业案例模拟与研讨

第九单元、授权与执行

1、可以授权吗？

(1) 授权是什么、授权不是什么？

(2) 授权的障碍

(3) 经理人授权的特点

2、授权三要素

3、授权量表

(1) 第一级：指挥式

(2) 第二级：批准式

(3) 第三级：把关式

(4) 第四级：追踪式

(5) 第五级：委托式

4、授权的改进

(1) 改进一：必须授权而未授权的

(2) 改进二：应该授权而未授权的

(3) 改进三：可以授权而未授权的

(4) 改进四：不应授权而授权的

5、良好的执行力

(1) 良好执行力的重要性

(2) 执行不力的八大原因

(3) 提升执行力的有效策略

行业案例模拟与研讨

第十单元、团队发展

1、团队的价值

(1) 团队的七个特征

(2) 对团队的误解

(3) 为什么会有坏团队——从“我”分析起

2、如何处理团队冲突

(1) 团队冲突的 5 种处理方式

(2) 对 5 种处理方式的分析

3、团队规则

(1) 团队显规则

(2) 团队潜规则

(3) 心理契约

(4) 团队规则：维护与破坏

4、团队角色

(1) 团队角色分析

(2) 团队角色的启示

(3) 团队角色与组织角色的差异

(4) 团队角色的认知

(5) 团队角色测试

(6) 案例分析：如何以团队角色方式处理

行业案例模拟与研讨