

新形势下管理干部素 养和管理技能提升

主讲：郑时墨老师

一、课程简介：

企业管理者是企业的中坚力量，对于企业管理起到承上启下、上传下达的作用。管理者的能力和素质直接影响公司的战略目标达成与业绩和利润。本课程专门针对企业管理阶层人员打造，通过**管理人员的职业素质提升，角色认知、目标管理，执行力打造，激励授权管理，沟通技能，创新力，员工管理、团队建设管理**等部分，从而提升企业管理人员应该具备的管理素质和能力。

同时，课上通过案例研讨、管理游戏、教学视频、课堂演练等有效课堂形式，使管理人员快速转变角色，提升管理能力和素质水平。

二、培训对象：企业管理人员、优秀核心员工，储备干部及需要提升管理技能的人士

三、培训时间：1-2天（标准时间6课时/天）；

四、培训形式：

实战理论讲授70%、实战演练15%、案例讨论、游戏体验10%、经验分享、答疑10%

五、课程大纲

第一部分 企业管理人员的必备认知

一、管理人员在企业中的重要性

- 1、新形势下管理者的挑战
- 2、新形势下管理者素质升级
- 3、管理者职业素质要求

案例：三株 三鹿 诺基亚等巨人为什么会一夜垮掉？

二、管理者职业化素质提升

- 1、职业化的定义与内含
- 2、管理者职业化程度决定职业价值
- 3、管理者职业化素质打造的要素
- 4、管理者职业心态与敬业精神打造

三、新形势下优秀管理者的十一项职业素质修炼

- 1、自我管理
- 2、情绪控制
- 3、角色认知
- 4、高效沟通

- 5、高效执行
- 6、非人管理
- 7、目标与执行
- 8、团队建设
- 9、领导魅力
- 10、善于激励
- 11、绩效管理等

案例与研讨：张经理为什么被企业考核掉了

第二部分 管理者迈向卓越的前提——担责领导力打造

一、请认清自己的领导角色

- 1、认清自己领导角色（各种外在的和内在的变化及要求）
- 2、认清自己的位置（你的环境因位置而变，你要适应新环境）
- 3、认清自己的资源（你起了一把什么样的牌？哪些是你的可控因素？）
- 4、认清自己的目标（你应该努力带好团队达成目标，而不是抱怨环境或者推脱责任。）

二、对担责领导力的深度认识

- 1、领导力的核心本质
- 2、领导者的责任与使命
- 3、卓越领导力三大要素
- 4、领导与管理的重要区别

三、担责领导者应该具备的素质与技能

- 1、素质：责任，使命，执行、思考、合作、坚韧、团队、积极
- 2、能力：影响力，远见，计划、激励、表达、解决问题、人力资源管理、组织、监控
- 3、常用工作技能：开会、布置工作、汇报、总结、批评、谈心、沟通

四、管理者如何打造担责领导力

- 1、担责领导者的职业化人格
- 2、担责领导者职业化价值观与信念
- 3、担责领导者的职业化心态与职业化人格修炼
- 4、担责领导者的结果意识打造等

五、思考并讨论：

- 1、你不喜欢的领导者是什么样子？举例说明。遇到类似的状况，你怎么处理？
- 2、你喜欢的领导者是什么样子？举例说明。你愿意向他学习吗？你最渴望学习他什么？

第三部分 管理者 高效团队建设与管理

一、有关团队的认知

- 1、为什么高效团队可以创造奇迹
- 2、团队的特征
- 3、团队的要素
- 4、团队与群体的区别
- 5、团队的构成

观看视频：日本人的团队风范

二、绩优团队的打造

- 1、团队发展的阶段
- 2、团队与绩优团队
- 3、什么是绩优团队

- 4、绩优团队的打造

三、团队文化的打造

- 1、什么是团队文化
- 2、团队文化的内涵
- 3、团队文化与团队精神
- 4、团队精神的打造

四、团队激励的技巧

- 1、激励的含义及重要性
 - 2、团队激励原理及要素
 - 3、团队激励三大领域
 - 4、团队激励的有效策略与方法
- 研讨：为什么员工积极性不高
- 观看视频：某企业年会团队精神展示

第四部分、提升管理者的目标管理与计划能力

一、管理者的使命就是达成组织目标

- 1、目标的定义及重要性（中层的首要工作就是带领团队达成目标）
- 2、目标的分类
- 3、工作目标的类型
- 4、目标的五大要素
- 5、目标管理的误区

二、怎样设定好目标

- 1、无法设定好目标的原因
- 2、设定目标的7个步骤
- 3、制定下属目标的误区
- 4、解决下属阻力的方法
- 5、建立下属目标的步骤

四、目标合理计划

- 1、用目标展开图确定目标与责任
- 2、目标假话，量化到位是关键
- 3、目标可衡量的关键指标
- 4、数字化让目标更容易被衡量
- 5、让总目标大树分出小树杈
- 6、制定高可执行性的计划
- 7、设置计划的关键控制点
- 8、有效的计划工具

五、目标管理与达成

- 1、实施目标追踪的目的
- 2、计划追踪的方法
- 3、追踪工作的误区
- 4、克服下属的抵触
- 5、跟进控制的步骤
- 6、确定影响进度的因素

- 7、掌握原则：5W2H
- 8、掌握工具：逻辑树、思维导图、工作任务分解结构（WBS）、
作业互动：请设定近期的工作目标并设定达成的计划
体验与训练：达成目标的方法（15分钟）

第五部分 管理者高效执行力打造

一、执行力的认知

- 1、什么是执行力
- 2、企业执行力就是竞争力
- 3、名人谈执行力
- 4、中层管理者的首要职责就是执行

二、执行力的特点

- 1、有战略没执行等于零
- 2、有想法没做法等于零
- 3、有做法没结果等于零
- 4、有结果没效果等于零

三、团队高效执行力打造

- 1、执行需要的态度
- 2、打造执行文化
- 3、执行需要的能力
- 4、领导者要带头执行
- 5、开一个好头
- 6、流程要合理
- 7、学会授权
- 8、执行的刚度

第六部分 内部沟通与协作管理

一、了解沟通

- 1、什么是沟通？
- 2、沟通在组织中的作用？
- 3、沟通的本质是什么？
- 4、沟通有什么特点？
- 5、为什么沟通不好？

二、有效沟通的原则

- 1、有效沟通的准确性
- 2、有效沟通的完整性
- 3、有效沟通的及时性
- 4、有效沟通的策略性

三、沟通中经常碰到的障碍及分析

- 1、语言障碍
- 2、组织障碍
- 3、心理障碍
- 4、其它障碍
(游戏和讨论：单线联系)

四、有效沟通的步骤及流程

- 1、沟通前的充分准备
- 2、沟通前情绪的控制及调整
- 3、沟通中对沟通对象心理的把握及了解
- 4、沟通氛围的营造
- 5、策略性进入沟通主题
- 6、沟通中的互动
- 7、要求反馈
- 8、沟通后总结及评估

案例：外企秘书PK老总说明了什么

五、内部良好沟通的策略与法则

第七部分、管理者创新思维与问题解决能力提升

一、创新管理者者的思维特质

- 1、打破管理中的思维定势
- 2、克服工作中的偏见因素
- 3、领导者创造性思维技能的开发

二、创新思维框架

- 1、界定问题——正确的问题是成功的一半
- 2、有形分析——列出所有看得见的因素
- 3、无形分析——思考那些看不见的因素
- 4、寻找方法——寻找解决问题的方法策略

三、管理者必备的五大创新思维

- 1、管理者必备的五大创新思维
- 2、技能练习：领导者的环境扫描能力
- 3、思维练习：多级发散思维技法练习
- 4、案例分析：如何打开领导工作新局面？

四、管理者问题解决创新

- 1、列出企业常见的问题
- 2、列出企业重大的问题
- 3、列出企业无形的问题
- 4、追问到底创新法
- 5、类比否定创新法

五、课程结束仪式

- 1、重点知识回顾
- 2、互动：问与答
- 3、学员：学习总结与行动计划
- 4、企业领导：颁奖
- 5、企业领导：总结发言
- 6、合影：集体合影