

中基层管理者管理能力全面提升训练

一、课程前言

管理者是企业的脊梁，在企业中肩负重要的作用，他们的行为不仅决定企业效率的高低，甚至决定着企业的生死。企业的竞争最终是人才的竞争，是公司管理队伍的竞争，谁拥有了一只优秀的管理队伍，谁就能成为王者。提升中基层干部的自我认知、职业素养和管理能力，是企业永恒的话题。

本课程通过职业素养、自我管理、工作管理等模块的学习，综合运用实操、案例分析、游戏等教学方法，理论与实践相结合，使学员全面掌握管理者必备的核心技能

二、课程收益

收益 1：了解组织的管理过程中制度、文化、人之间的互动关系，提升管理者的认知水平；

收益 2：让管理者认清自己的角色，明确自己的角色定位；

收益 3：了解优秀管理者应具备的职业素养及性格特质；

收益 4：掌握情绪管理和压力释放的原理和技巧；

收益 5：学会时间管理并形成高效率工作的习惯，使工作有条不紊；

收益 6：掌握个人职业形象打造、职场礼仪的基本要求；

收益 7：掌握目标制定和目标跟进的方法，实现过程控制，

收益 8：掌握管理过程中的提问、反馈技术，提升沟通水平，减少沟通协调中的障碍；

收益 9：了解员工培养的理念，掌握教练辅导、员工职业规划的操作方法；

收益 10：掌握授权与员工激励的基本原则。

三、课程时间及对象：

课程时间：3-4天（6小时/天）

授课对象：企业中基层管理人员

四、培训形式 教案讲授、案例分析、情景演练、影片欣赏、小组讨论等

五、课程大纲

单元一：管理的哲学

（一）管理是什么

（二）制度的意义

1.什么是制度

2.制度的作用

1) 组织有序运行的基本保证

2) 产品质量的保证

3) 团队人员的行为准则

4) 员工切身利益的保证

5) 文化得以实现的基础

3. 规则意识

1) 何为规则意识

2) 规则意识的三个层次

(三) 企业制度建设中的几个问题

1. 没有制度

2. 有制度不执行，制度形同虚设

3. 制度本身有问题

4. 朝令夕改

5. 有规定但无处罚措施

(四) 文化

1. 什么是文化

2. 什么是企业文化

3. 社会文化和企业文化的区别

4. 文化的核心——认同

5. 人和文化的关系

6. 制度与文化的关系

单元二：管理者角色

(一) 课程导入：杨修之死

(二) 作为下属的管理者

1. 正确角色

1) 替身

2) 职务代理人

3) 职责履行者

4) 执行者

5) 报告人

6) 学生

2. 常见的错位

1) 民意代表

2) 向上错位

3) 领主

4) 自然人

(三) 作为上司的管理者

1. 正确角色

1) 管理者

2) 领导者

3) 教练

4) 变革者

5) 绩效伙伴

2. 错误角色

1) 官僚

2) 个性化管理

3) 业务员

4) 老好人

(四) 作为同事的管理者

1.内部客户

单元三：管理者素养

(一) 管理者的职业态度

- 1.自信
- 2.主动
- 3.敬业
- 4.忠诚
- 5.责任
- 6.结果意识
- 7.合作精神

(二) 管理者的人文素养

1. 课堂讨论：何谓人文素养
- 2.何为美丑
- 3.人文素养的内涵
- 4.忠恕之道
 - 1) “忠”的内涵
 - 2) “恕”的内涵
 - 3) 忠恕之道在现代社会中的价值和意义
- 5.儒家“仁”的基本涵义
- 6.儒家学说的三大理论基础
- 7.推荐阅读

单元四：优秀管理者的性格特质

(一) 课程导入：《水浒传》片段欣赏

(二) 乐善好施

1. 团队凝聚力如何产生
2. 信仰的转移
3. “义”的内涵
4. 案例欣赏
 - 1) 宋江“及时雨”外号的由来
 - 2) 江洲牢城中宋江的表现
 - 3) “君子“与”小人“——宋江和黄文炳

(三) 有容乃大

1. 领导者的胸怀
2. 包容---管理沟通智慧
3. 案例欣赏
 - 1) 宋江对阎婆惜的态度
 - 2) 杨雄、石秀、杜迁入伙
 - 3) 梁山一百零八将组成

(四) 拥有目标和愿景

1. 愿景--团队建设的基础
2. 愿景--优秀领导与平庸领导的区别

3. 案例欣赏

- 1) 王伦的愿景——栖身
- 2) 晁盖的愿景——快乐的活着
- 3) 宋江的愿景——替天行道

(五) 强力执行者

1. 强有力的执行---团队良好运行的保障
2. 案例欣赏：富士康的执行力

单元五：情绪与压力管理

(一) 案例欣赏—当坏情绪遇到方向盘

(二) 压力的定义及危害

1. 压力的定义
2. 压力的来源

3. 压力的危害

(三) 内部创伤的来源及应对策略

1. 创伤的概念

2. 突发创伤

3. 社会创伤

4. 识别创伤的方法

5. 对创伤的防御

1) 幻想

2) 转移

6. 弗洛伊德的理论

1) 潜意识理论

2) 性欲论

3) 释梦（梦的解析）

4) 创伤的根源

5) 弗洛伊德的启示

7. 案例分享

(四) 外部压力应对策略

1. 改变压力的来源

1) 增加资源

2) 重新组织生活

3) 减少引发压力的原因

4) 避开某些压力源

2. 发展应对技巧

1) 提高处理工作的技能

2) 时间管理

3) 果敢

3. 对思维进行改善

1) 不作绝对的极端的判断

2) 积极的自我肯定

4. 情绪调节的方法

1) 心理方面---音乐法

2) 心理方面---阅读法

3) 生理方面---复式呼吸法

4) 生理方面---运动法

单元六：时间管理

(一) 时间管理的本质和意义

1. 时间管理的本质

2. 时间管理的好处

(二) 时间管理的6个步骤

1. 案例分析

2. 定角色、职责和目标

3. 列出事件清单

4. 排定事件次序

5. 言行一致地执行

1) 拒绝拖延

2) 排除干扰

3) 有效授权

6. 调整和持续改善

(三) 办公室5S管理

1. 整理

2. 整顿

3. 清扫

4. 清洁

5. 素养

(四) 生态能力状态的偏差

1. 能力曲线

2. 个人每日韵律

3. 最佳休息值

单元七：形象与礼仪

(一) 形象礼仪概述

(二) 个人礼仪

1. 个人仪态

1) 站姿

2) 坐姿

3) 微笑

4) 眼神

2. 个人仪表

1) 头发

2) 面容

3) 着装

(三) 商务礼仪

1. 见面礼仪

1) 称呼礼仪

2) 握手礼仪

3) 介绍礼仪

4) 名片礼

5) 鞠躬礼

2. 中餐礼仪

1) 桌次（席位）排列原则

2) 位次排列原则

3) 中餐举止禁忌

3. 乘车礼仪

1) 小轿车

2) SUV

3) 多排座车

4. 电话礼仪

1) 接听电话流程

2) 转接电话流程

5. 课堂练习：T台秀

单元八：目标管理

(一) 目标管理

1. 目标管理概念

2. 目标管理体系

3. 目标制定

4. 目标实施

5. 目标考核
6. 目标反馈
7. 绩效文化

(二) 绩效制定的量化原则

1. 量化
2. 细化
3. 行动和结果
4. 绩效管理的前提
5. 基础岗位绩效处理原则
6. 课堂练习

(三) 绩效过程管理

1. 绩效过程的目的
2. 绩效跟进的方法
3. 绩效沟通面谈
 - 1) 面谈的原则
 - 2) 面谈的技巧
 - 3) 面谈中双方的位置
4. 课堂练习

单元九：沟通管理

(一) 沟通概述

1. 沟通在职场中的重要性
2. 高效沟通三原则
 - 1) 谈行为，不谈个性
 - 2) 明确沟通
 - 3) 积极聆听

(二) 表达的逻辑

1. 结构化思考
2. 图表化表达
3. 案例分析

(三) 提问技术的应用

1. 诊断性提问
2. 渗透性提问
3. 案例分析
4. 建设性反馈——描述而非评价
5. 建设性反馈——建议而非指点

(四) 沟通中的肢体动作解析

(五) 跨部门沟通

1. 跨部门沟通的基本认知
 - 1) 案例分析：中美工人工资比较
 - 2) 跨部门沟通的现象分析
 - 3) 跨部门沟通目的与作用

- 4) 跨部门沟通的类别
2. 跨部门沟通障碍与解析
 - 1) 影响沟通的因素
 - 2) 增加情感账户
 - 3) 进行换位思考
 - 4) 建立内部客户意识
 - 5) 知己知彼
 - 6) 梳理模糊地带 (案例分析: 部门新员工辅导)
 - 7) 开好跨部门会议
 - 8) 建立跨部门对接人制度

(六) 沟通案例分析

1. 沟通层级关系
 - 1) 同系统沟通层级关系
 - 2) 跨系统沟通层级关系
2. 向上沟通
 - 1) 同系统向上沟通的基本原则
 - 2) 现场演练
 - 3) 沟通策略
 - 4) 跨系统向上沟通的基本原则
 - 5) 现场演练 1
 - 6) 沟通策略
 - 7) 现场演练 2
 - 8) 沟通策略
3. 平行沟通
 - 1) 现场演练 1
 - 2) 沟通策略
 - 3) 现场演练 2
 - 4) 沟通策略
4. 向下沟通的基本原则
5. 电话沟通的基本原则

单元十: 员工培养

(一) 教练式辅导

1. 教导三部曲
2. 什么是 OJT
3. OJT 的四大步骤
4. 教练注意事项
 - 1) 尊重
 - 2) 三多
 - 3) 三不要

4) 循序渐进的练习

(二) 新员工培养

1. 师带徒
2. 新员工 30 天行动计划表
3. 课堂练习

(三) 员工职业规划

1. 组织职业生涯规划与个人职业规划的差别
2. 职业生涯管理的立足点
3. 职业规划的目的
4. 职业规划的主要内容
5. 职业规划中存在的问题
6. 如何提取员工年度能力开发需求
 - 1) 员工年度能力开发需求提取步骤
 - 2) 员工年度能力开发需求提取原则
 - 3) 如何把改善点转化成可考核的阶段行动措施
7. 课堂练习

(四) 培训

1. 集中培训 (上大课)
2. 个性化培训 (外派公开课)

单元十一：授权与激励

(一) 充分授权

1. 案例导入：关于管理的思考
2. 授权的好处
3. 授权前后的变化
4. 不愿授权的原因
5. 正确理解授权
6. 授权的原则
7. 有效授权的小技巧
8. 授权的控制
 - 1) 命令追踪
 - 2) 有效反馈
 - 3) 控制全局
 - 4) 授权撤回

(二) 有效激励

1. 激励的理论
 - 1) 需求层次理论
 - 2) 公平理论
2. 激励的方式
 - 1) 案例分析

- 2) 目标激励
- 3) 参与激励
- 4) 领导者激励
- 5) 关心激励
- 6) 公平激励
- 7) 认同激励
- 8) 奖励激励
- 9) 惩罚激励

3. 激励的原则

- 1) 物质利益原则
- 2) 公平原则
- 3) 差异化和多样性原则