
管理者——综合管理素质提升课程

一、 企业普遍问题

经过多年的管理咨询实践发现，处于快速发展期的企业经常面临者以下问题：

- ◆ 管理层和核心员工的发展跟不上企业快速发展的节奏；
- ◆ 人才竞争激烈，缺乏足够的核心人才，优秀的人才又不断流失；
- ◆ 跨部门的协调越来越多，越来越复杂和困难，企业面临的焦点问题变成了：企业与管理者成长不匹配、跨部门沟通与协同困难；
- ◆ 考核越来越多，也越来越科学，但是对下属的激励作用有限（业务部门负责人过度依赖 HR）；
- ◆ 管理手段越来越复杂，员工却越来越无所适从（管理者懒政现象严重）；
- ◆ 随着企业的发展，执行力越来越低（效益低）；

.....

针对上述问题的解决，我们对管理者能力提升的建议课程内容：

- ◆ 管理：我们该往哪里去？
- ◆ 管理者：到底该干什么？
- ◆ 管理概念：到底核心是什么？
- ◆ 高绩效管理模型：个人与团队绩效区别在哪里？
- ◆ 目标管理：目标清晰吗(战略或计划管理——下属都清楚吗)？
- ◆ 规范管理：流程、制度、标准有效吗（下属能明明白白干活吗）？
- ◆ 绩效管理：考核合理和公平吗？激励到位吗（管理者在做还是 HR 在做呢）？
- ◆ 个人能力管理：管理能力能适应企业的快速发展吗（管理者到底需要哪些基础能力呢）？
- ◆ 人性化管理：团队快乐吗？您的管理人性化吗（管理者能引领团队走向未来吗）？

二、 课程时间（2-4 天，规范管理（流程、制度、标准）可选时间长）

三、 课程内容

1、 前言

- ◆ 我们的现状与忧虑（我们学到的管理是否靠谱）
- ◆ 美中日对比

-
- ◆ 中国企业的现状及分析
 - ◆ 管理九段论
 - ◆ 个人与企业的管理能力评价标准

实战演练：管理的核心要素

2、 管理概念

- ◆ 管理是什么（德鲁克说管理）
- ◆ 管理者：我们都在干什么
- ◆ 企业或团队管理模型
- ◆ 管理者：我们该干什么
- ◆ 案例
- ◆ 管理：PDCA

实战演练 (PDCA 实践)：月度经营会报告

3、 组织或团队高绩效组织模型

- ◆ 合理的组织模型
- ◆ 高绩效的内涵
- ◆ 运营管理体系简介
- ◆ 怎么理解各类管理体系（ISO、精益管理、卓越绩效管理）等关系
- ◆ 杂乱无章的管理变革带来的组织问题
- ◆ 组织或团队高效机制的建设远景（未来的样子）

4、 目标管理——您的下属目标都清晰吗？

- ◆ 管理者都是怎么下达任务的？
- ◆ 现状：目标分解问题及分析
- ◆ 为什么组织绝大多数部门那么关注打卡上下班？
- ◆ 目标清晰的好处和意义
- ◆ 目标设计原则（为什么都喜欢大而全的目标？）
- ◆ 案例
- ◆ 做一个工作计划
- ◆ 点评与问题分析

实战演练：编写一份任务计划（根据格式要求）

5、 规范管理——清晰的规则：业务如何干？（内容 0.5-2 天可选，课程时间长短主要由这个内容决定的）

- ◆ 中国人做事的方式

-
- ◆ 规范管理概念、作用与意义
 - ◆ 流程管理概念
 - ◆ 21 世纪新的组织管理模式——流程型组织
 - ◆ 职能管理模式遇到的问题
 - ◆ 流程管理在中国实施的问题与分析
 - ◆ 流程管理对企业的价值——客户第一
 - ◆ 流程设计问题与建议
 - ◆ 为什么中国员工规范执行很难（规范的监管太弱！）？
 - ◆ 案例
 - ◆ 流程与制度、标准的概念比较
 - ◆ 规范执行不好的原因分析
 - ◆ 规范监管的方法和建议

实战演练：描述流程对个人或企业的价值

6、 绩效管理——公平的考核：绩效如何评价（对下属激励有效吗）？

实战演练：您所在部门的考核问题与原因分析，提出改进建议

- ◆ 考核出现了什么问题？
- ◆ 考核的目的应该是什么？
- ◆ 我们为什么都在追求科学的考核？——指标又多又全！
- ◆ 考核出现问题导致的结果是什么？
- ◆ 绩效管理对企业的价值——员工第二
- ◆ 中国管理者为什么总用控制手段？
- ◆ 为什么不能是 HR 而是管理者对下属进行考核？
- ◆ 考核：管理者对下属进行管理的有效工具
- ◆ 关于考核的建议
- ◆ 激励下属的手段

7、 个人能力管理——如何提升自己？

- ◆ 个人思维与境界的提升：如何让自己更有价值？
- ◆ 如何看待公司这个平台？
- ◆ 管理者之——规划能力：长远的眼光和全面的思维
- ◆ 管理者之——问题管理能力：发现、分析和解决问题
- ◆ 对待问题的态度
- ◆ 发现问题的途径
- ◆ 分析问题的方法
- ◆ 解决问题的步骤

实战演练：逻辑思维训练（参考案例内容：对它们进行分类）

- ◆ 管理者之一——结构化思维能力：结构化思维的概念、作用与案例

实战演练：描述自己能力方面的强弱项，以及改进规划

- ◆ 管理者之一——控制能力：自我控制和业务过程控制（学会当教练）

8、 人性化管理 ——您的管理人性化吗？

- ◆ 管理的未来：人性化
- ◆ 人的特点
- ◆ 认识自己
- ◆ 管理风格介绍

实战演练：识别自己的管理风格，描述需改进的管理内容

- ◆ 寻找适合自己的管理模式
- ◆ 关爱下属的方式方法
- ◆ 总结