

《凝心聚智 共启未来：中层储备干部管理技能提升》

课纲细化课表

课程模块	培训主要内容	课堂呈现
<p>第一模块：提升管理者创新创效的能力；准确定位管理者角色与责任赋能</p>	<p>第一讲：提升管理者角色认知的能力</p> <p>1、思维认知决定角色认知（90/10 法则导入）</p> <p>2、职能角色和职级角色的区分（对照表说明）</p> <p>3、管理者角色的工作方法与应用的重要性（讲解）</p> <p>第二讲：提升管理者的职责与职位权力担当的能力</p> <p>1、对管理者职责与职位权力的基本认识</p> <p>2、管理者个人权力与职位权力的关系（模型说明）</p> <p>3、管理者职位权力在管理活动中的运用（讲解）</p> <p>第三讲：提升管理者责任履职的能力</p> <p>1、把时代赋予的“工匠精神”责任认真落地（视频）</p> <p>2、责任实践的“爱、专、精、严”四个关键（小组讨论）</p> <p>3、管理者责任体现在“精致、精准、精确、精细”</p>	<p>理论教学</p> <p>小组讨论</p> <p>视频教学</p> <p>学员分享</p> <p>小组 PK</p> <p>6个积分项</p>
<p>第二模块：提升管理者目标统筹的能力；精准推进管理者目标与计划工作</p>	<p>第一讲：掌握“任务管理”内涵，熟练运用“资源配置表”</p> <p>1、精准理解“任务管理”的内涵</p> <p>2、对“任务管理”四个关键词的解读</p> <p>3、管理者为什么要搞懂效率与效果</p> <p>4、现场“人、机、料、法、环”如何识别</p> <p>5、精确推进“资源配置清单”的使用</p> <p>第二讲：过程“资源管理”高效运用与统筹</p> <p>1、从指令获得到工作汇报闭环管理</p> <p>2、精细研判“结构性工作与流程性工作”</p> <p>3、日常管理 80/20 法则运用的重要性</p> <p>4、输出“日常层别管理”各小组练习</p> <p>第三讲：精准编写《工作目标分解卡》</p> <p>1、根据上级领导的指示，列出目标清单</p> <p>2、查阅相关工作标准、流程、工艺及要求</p> <p>3、对照本部门工作职责及要求进行管理目标管理备份</p> <p>4、实施目标建卡（小组展开练习）</p> <p>5、编写该项《工作目标分解卡》并分解到各职能部门</p>	<p>《资源配置表》</p> <p>《目标分解卡》</p> <p>《工作计划》</p> <p>《工作查核表》</p> <p>《日常工作层别管理表》</p> <p>《现场问题对策报告》</p> <p>22个积分项</p>

	<p>第四讲：精确《工作计划》的跟进与验证</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、根据《工作目标分解卡》，细化成《工作计划》 2、使用《查核表》验证《工作计划》的执行情况 3、纳入工作评价机制 4、计划范例与练习（小组展开） 4、计划性工作与阶段性总结（范例讨论） 5、将问题纳入《现场问题对策报告》（练习） 6、进入下一个计划性工作闭环中（讲解） 	
<p>第三模块：提升管理者沟通协调的能力；精准推进管理者沟通与工作辅导</p>	<p>第一讲：管理者如何与不同性格的下属沟通</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、人际行为风格特征分析《性格测评》 2、识别不同性格员工，实现沟通无缝对接 3、课堂演练：如何识别不同人际行为风格（性格） 4、四种人际风格（性格）给管理者的启示 5、如何与不同人际风格的下属沟通（小组交叉演练） <p>第二讲：让有效沟通成为高质量工作效率</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、如何向上司报告工作？ 2、如何向下安排工作？《工作委派清单》 3、什么是正式与非正式，双向与单向沟通 4、上行、下行、平行、口头与书面沟通的方法（练习） 5、听：获取信息的五个方法（采购、供应商询价模拟） 6、说：正确表达的四种技巧（现场演练） 7、问：技巧性提出问题（小组交叉演练） <p>第三讲：让管理者成为部属对标标杆</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、准确获取信息，重在一个听字 2、正确发出信息，重在一个说字 3、精确定位信息，重在一个问字 <p>第四讲：管理者手中的利器--跨部门沟通与协作</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、为什么要进行跨部门沟通？（讲解） 2、《跨部门沟通准备清单》包含哪些？ 3、失败的跨部门沟通的因素（案例分析） 4、成功的跨部门沟通的因素（案例分析） 5、跨部门沟通必须避免的三个问题 6、单一跨部门与多部门沟通的方法（现场情景模拟） 7、使用跨部门沟通 10 种方法提升工作效率 	<p>《向上、向下沟通工具》 《平行工作沟通联工具》 《工作委派清单》 《性格测评》 25个积分项</p>

<p>第四模块：提升管理者激励辅导的能力；精准打造管理者团队关怀与凝聚</p>	<p>第一讲：准确领会上级领导的意图</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 清空杂念：获取领导指示前，脑中无其他杂事影响 2、 全神贯注：获取领导指示时，保持精气神集中 3、 认真聆听：获取领导指示中，保持安静倾听状态 4、 记录重点：数据、时间、进度、要点与关键控制点 5、 复述要点：涉及到关键指标、要求必须当场再确认 <p>第二讲：管理者如何使用激励与辅导“问题员工”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 对犯错员工的三种辅导方式（现场演练） 2、 员工辅导五步法 3、 员工辅导五步法实战演练 4、 放大成绩、用员工的长处激励《员工亮点档案》 5、 建立《员工针对性问题沟通备忘录》（练习） <p>第三讲：卓越管理者心态——心中始终装着“关心员工”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 掌握员工的情绪与心理状态（情绪观察法演练） 2、 创造良好的工作氛围，寻找压力源训练 3、 培养高 EQ 的管理者气质对照表（学员练习） 4、 建立“长处激励”与“放大亮点”的机制练习 <p>第四讲：把 PDCA 管理循环运用到激励与辅导员工中</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 掌握 PDCA 管理循环的基本思想 2、 管理者抓日常工作如何融入 PDCA 循环 3、 怎么理解“阶梯式提升” 4、 怎么掌握大环套小环 5、 各小组 PDCA 循环模拟演练 	<p>《五步教导法》 《问题员工辅导计划》 情景模拟教学 小组头脑风暴 10 个积分项</p>
<p>第五模块：提升管理者解决问题的能力；精准打造管理者问题解决的方法</p>	<p>第一讲：提升管理者问题意识辨识的能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 什么是问题？什么是意识意识？ 2、 问题分析与问题解决的五个对策（现场模拟） 3、 解决问题，员工喜欢什么样的管理者（角色扮演） 4、 管理者分析与解决问题的 6 个方法分解 <p>第二讲：管理者解决问题先从“时间管理”开始</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 认识管理者的日常时间管理全貌（管理者时间模型） 2、 管理者的时间都去哪了？（小组讨论） 3、 管理者时间管理的“大石块法则” 4、 管理者时间管理的“80/20 法则” 5、 管理者“项目结构性工作与日常流程性工作”练习 6、 时间管理的《任务执行所需资源识别表》练习 7、 三段工作坊《班前、班中、班后关键控制要点》练习 <p>第三讲：管理者解决问题还必须学会“科学授权”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 什么是授权？管理者为什么也要学会授权？ 2、 哪些工作可以授权？哪些不能授权？ 4、 《授权作业书》的正确使用（练习） 5、 《授权验收作业的技巧》（练习） 6、 哪些工作可以二次授权？ 	<p>时间管理测评 《项目结构性工作》 《日常流程性工作》 《班前、班中、班后关键控制要点》 《授权作业书》的使用 《授权工作验收管理表》 《结构性工作计划表》 《团队冲突五种形态》 头脑风暴法、名目团体法、 案例分析法、逻辑树分析法 鱼骨图分析法（案例分析与练习）</p>

	<p>7、 授权与绩效评价的关系</p> <p>第四讲：管理者解决问题不能忽视“团队冲突”及其表现</p> <ol style="list-style-type: none">1、 团队意识的基本概念2、 团队的定义与构成的特点3、 团队为何有冲突？4、 团队冲突管理的五种方法（现场演练）5、 创新团队管理的四个纬度（小组讨论） <p>第五讲：问题解决方法的建议与对策</p> <ol style="list-style-type: none">1、 传统问题解决方法的瓶颈2、 问题解决与问题分析的逻辑障碍4、 什么是问题及问题意识？5、 问题分析与解决七步密码6、 寻找管理活动中的复杂问题与元问题7、 《层别法》逻辑从这里开始8、 《逻辑树》胜过《鱼骨原因分析》	
--	---	--