

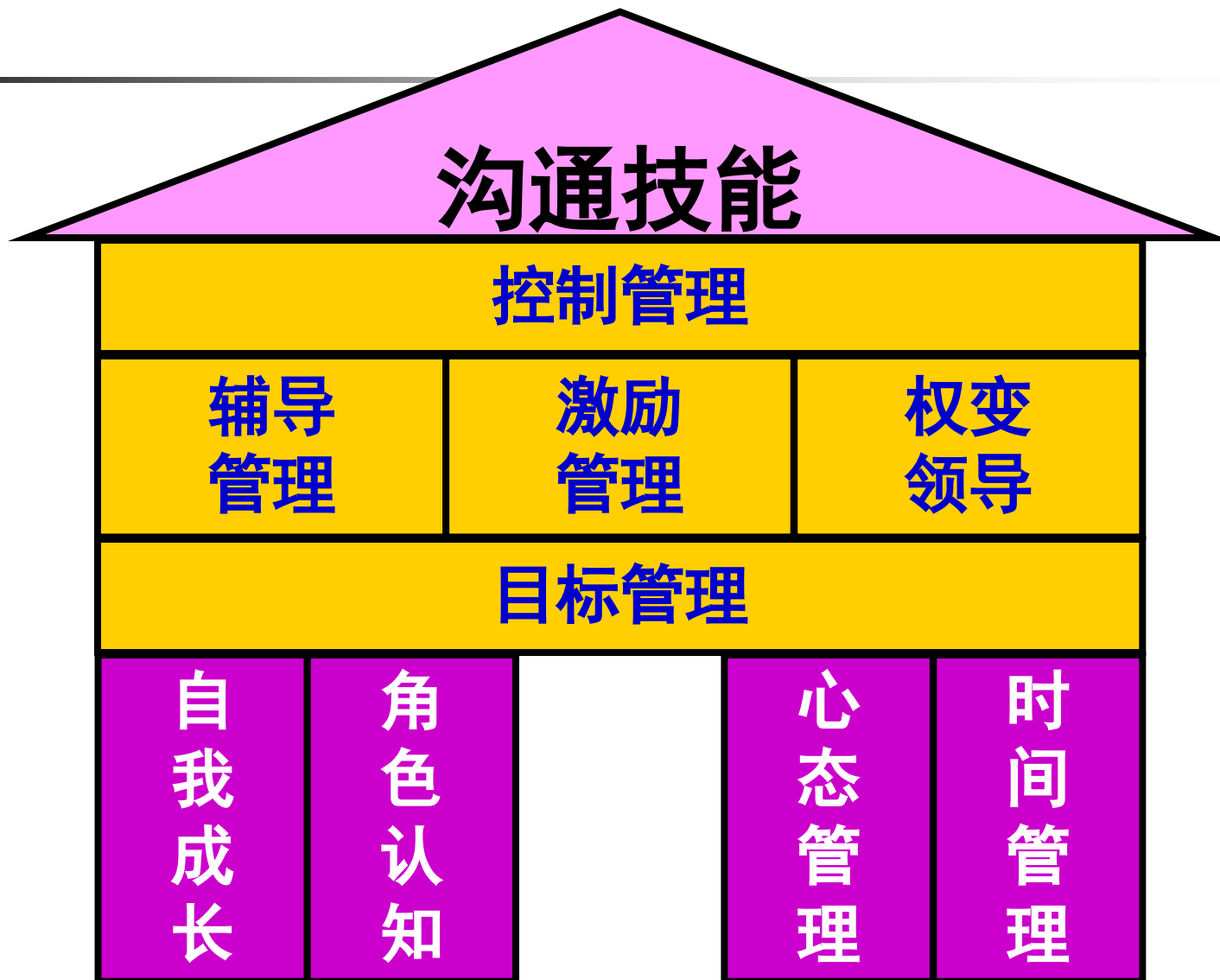


中层管理者技能培训

培训师：臧其超



课程架构



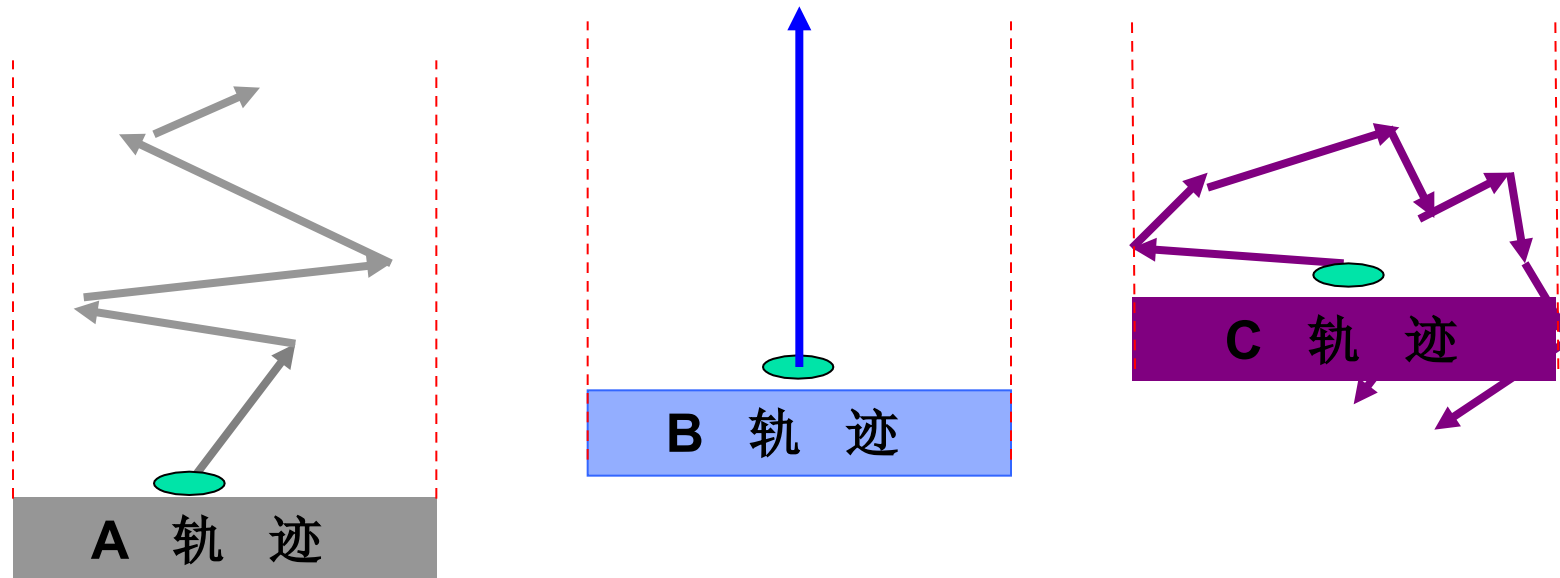


第一讲

自我成长



成功的关键



成长/成功三个主要的因素

案例:1、奥运会的每场比赛!

2、生活中的三种人生!

结论:1、终点——得到结果 2、始点——根本条件

3、速度——改变速度



改变是怎么产生的？

1、结果从哪里来？

环境——结果——行为——决定——思想

总结：思想是原因，环境是结果



良好的习惯个性比知识重要

培养成功者的特质和良好的习惯与个性

检讨：你是否具备：专注、毅力、目标导向、结果导向、坚持、不达目的绝不罢休、服从、真诚、责任、荣誉、

总结：

- 1、成功者的特质良好的习惯与个性比知识来的重要**
- 2、知识智慧是评价事物对错好坏的——只是个工具而已**
- 3、但个性和习惯却是一个人的固有轨迹！**



第二讲

中层管理者角色认识



管理的意义

• 有效地P方案、O组织、D领导、C控制组织内外的各项资源,作最、最的运用,以达成组织既定目标的过程。



行动方案:

经常自我反省、检视一下,在管辖范围内的人、时、地、物,有没有浪费资源,或无效运用的状况。



管理者的角色定位





中层主管的工作现状调查

国内一项调查研究说明：

80%喜欢抓业务工作

75%责任心强，习惯依靠个人努力去完成任务

80%事无巨细，不善于授权

76%虽有工作目标，但缺乏目标控制

90%不善于、不习惯做方案

95%未经过系统的管理技能培训

90%不善于建立有效的工作网络、工作团队

35%认为对人的管理是人力资源部门的事

44%不善于培训、开展、鼓励部属



管理者的工作

管理的功能观	管理的角色观	技能观
<ol style="list-style-type: none">1、计划2、组织3、领导4、控制	<p>人际角色</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 头面人物➤ 领导者➤ 联络者 <p>信息传迅角色</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 传播者➤ 发言人 <p>决策者</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 创业者➤ 混乱处理者➤ 谈判者	<ul style="list-style-type: none">➤ 技术技能➤ 人际技巧➤ 概念技能



管理者应具备的素质要求

- 1、本钱观念〔不浪费〕；
- 2、责任感〔部下的错误是上司的责任〕；
- 3、工作迅速、讲求效率〔为生命负责〕；
- 4、科学方式工作，以数据说话〔非感觉〕；
- 5、持续改善〔对应环境变化〕；
- 6、执行力强，坚持到底〔少说空话〕；
- 7、培育部属，共同成长〔三赢〕；
- 8、融入企业价值观〔积极应对〕。





中层管理者的个性



如果是一只绵羊在率领一群狮子，那么这群狮子也就不再是狮子了。

——拿破仑

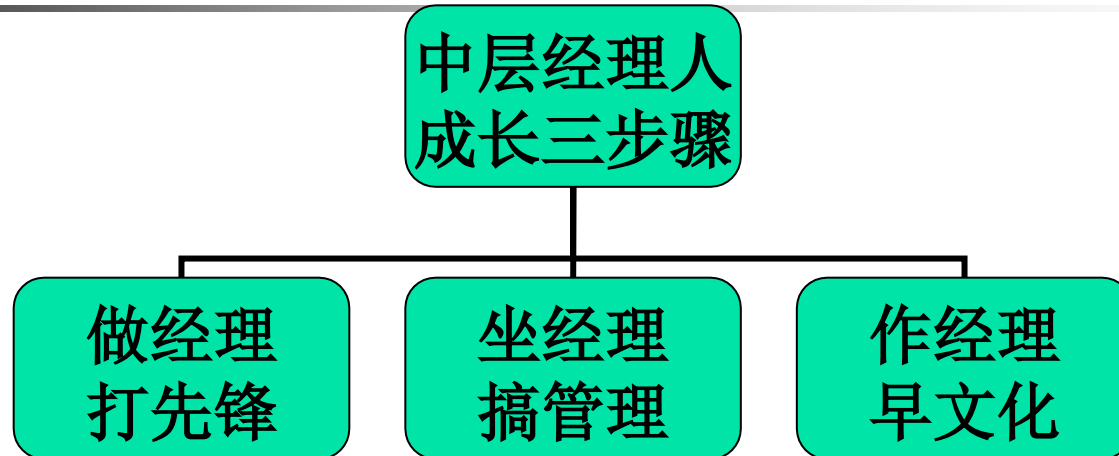


组织三阶层的互动

高层	中层	基层
方针	解码	行动
先见力	管控力	执行力
创造	改进	维持
好人	“坏”人	憨人
情	理	法
变	跟着变	不变
放心	专心	安心
人	人与物	物
人性化	规范化	标准化



中层管理者的三步骤



“做经理”——利用有限资源，亲自打冲锋，从无到有地创立分企业/部门，——此种境界要求中层管理者熟练掌握该部门各项工作甚至包括细微的工作。

“坐经理”——，为员工制定目标下达任务，引导员工按照公司各项制度，创造绩效

“作经理”——为团队确定开展的目标和方向，创造部门/分企业文化，为企业的开展提供精神动力。



第三讲

中层管理者的时间管理





什么是时间管理？

时间管理的认识

所谓时间的浪费，指对实现目标毫无奉献或奉献的时间消耗。

“时间管理”所探索的是如何克服时间浪费，以便有效地完成既定目标。

特别注意的是，“时间管理”并不是指以时间为对象而进行的管理。

时间是按一定速率光临，并按照同一速率消失，所以时间本身是无管理的。

“时间管理”的正确涵义应该是面对时间而进行“管理者自我管理”。

管理者究竟应该如何面对时间而进行自我管理，以便克服时间的浪费呢？

方法：



客观方面浪费时间的原因

- a. 上级领导浪费时间
(开会、不懂授权、组织官僚、制度呆板)
- b. 工作系统浪费时间
(访客、查收邮件、频繁换模、待料、出现异常等)
- c. 生活条件浪费时间
(通讯、环境、交通、朋友闲聊、住在厂外等)



优先矩阵分类表

重
要

II

- 准备工作
- 预防工作
- 计划 规划
- 价值观的澄
- 人际关系建立
- 真正再创造
- 增进自己能力
- 防患于未然

I

- 危机
- 迫切的问题
- 截止日期即将到期的项目
- 有期限压力的计划

不
重
要

III

- 忙碌琐碎的事
- 广告函件
- 某些电话、某些邮件
- 消磨时间的事情
- 逃避性活动

IV

- 干扰、某些电话、某些邮件
- 某些报告、某些会议
- 日常应酬
- 许多迫在眉睫的急事
- 必要而不是重要的事情
- 不速之客

不紧急

紧急



4D法那么：技术经理的时间管理

重要
↕
↻
↕
↻
↕
↻
↕
↻
↕
↻
不
重
要

第II象限：
重要，但不紧急

第I象限：
既紧急，又重要

第III象限：
不重要，不紧急

第IV象限：
紧急，但不重要

- 第I象限的事情应该首先做
- 【立即做-DO IT NOW】
- 应该把工作的大多数时间放在第II象限的事情上，这样就可以沉着地处理各种问题
- 稍后做-DO IT LATER】
- 第III象限的事情尽量少做
- 授权-DELEGATE】
- 第IV象限的事情最好别做
- 【不做-DON'T DO IT】

不紧急 ↻ ↻ ↻ ↻ ↻ 紧急



案例分析：帮王经理安排一下时间

技术部王经理下班后在做明天的工作方案：

- 1、起草华为公司的工程方案书（**2H**）
- 2、商讨移动公司技术故障案的处理意见（**1H**）
- 3、与华硕公司讨论工程核心技术（**1H**）
- 4、明天要向人力资源部上报新员工试用期表现结果报告（**1H**）
- 5、南天公司安装拖延的问题（**1H**）
- 6、季度研发成果报告（**2H**）
- 7、讨论月底的促销会议策略（**1H**）
- 8、阅读行业期刊（**2H**）
- 9、打 给**10**位朋友约定五一节的旅游事宜（**0.5H**）
- 10、归档文件（ **0.5H** ）



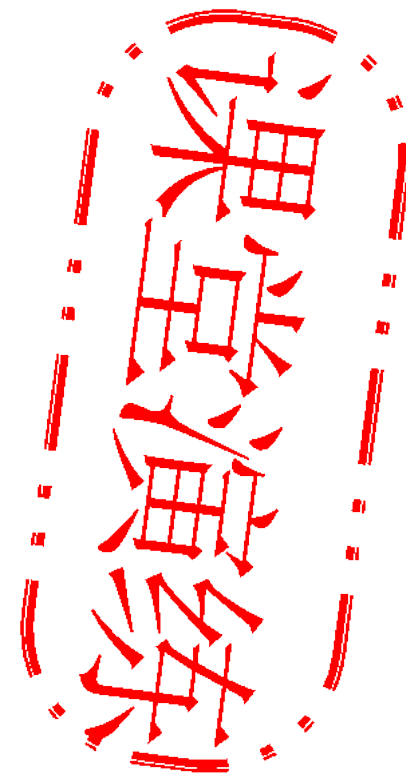
第四讲

如何带好下属



请描述您心中期待的上司与部属

- 1、 _____
- 2、 _____
- 3、 _____
- 4、 _____
- 5、 _____
- 6、 _____
-

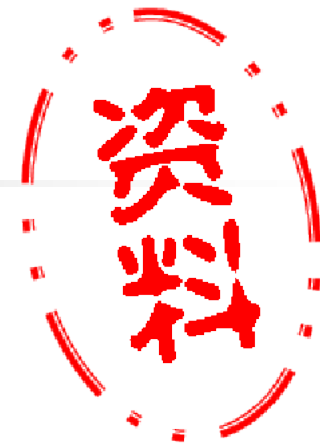




部属对上司期待什么？

- 1、希望给自己发挥能力的时机（41.1%）
- 2、希望承认自己的工作成果（38.5%）
- 3、希望对自己完成目标所付出的努力给予评价（33.9%）
- 4、希望给予自己一定的职责范围并相信自己（29.5%）
- 5、希望提供公司内部信息（42.5%）





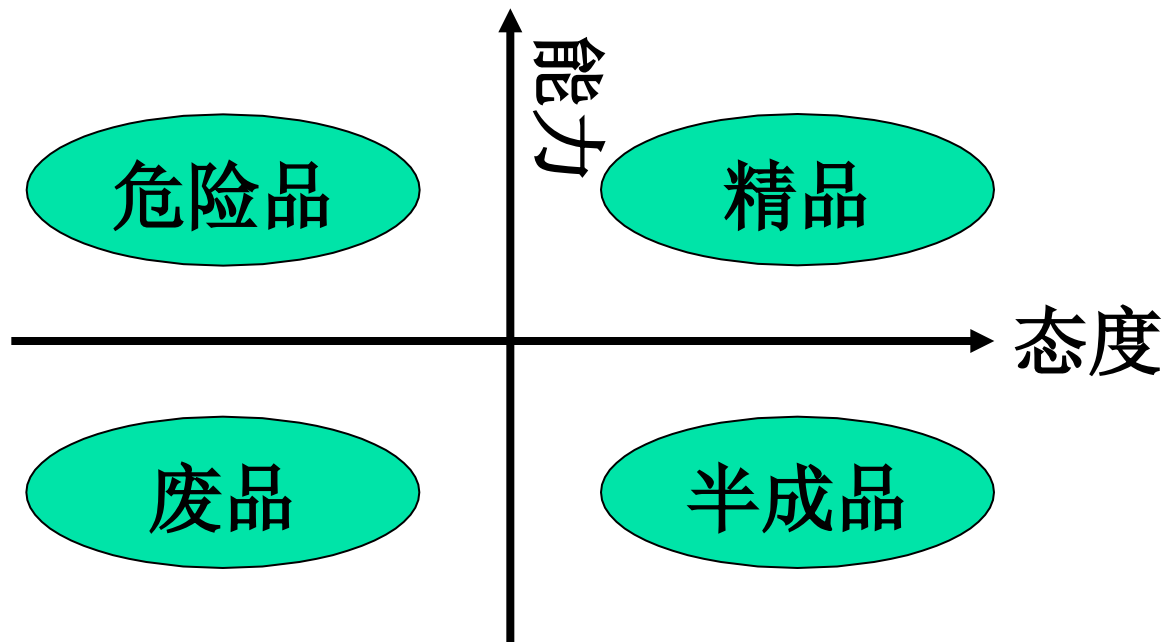
上司对部属期待什么？

- 1、希望朝着目标行动〔70.9%〕
- 2、希望发现问题和提出建议〔58.3%〕
- 3、希望具有挑战精神〔55.3%〕
- 4、希望能够明确地说明自己的意向和战略〔50.4%〕
- 5、希望能以宽阔的视野考虑问题〔42.5%〕



员工队伍中的四类人

无论是**3万人**的大企业，还是**30人**的小企业，所有员工都能在由能力和态度组成的坐标系里，找到自己的位置。如下图





让员工进化

快乐的进化与痛苦的进化

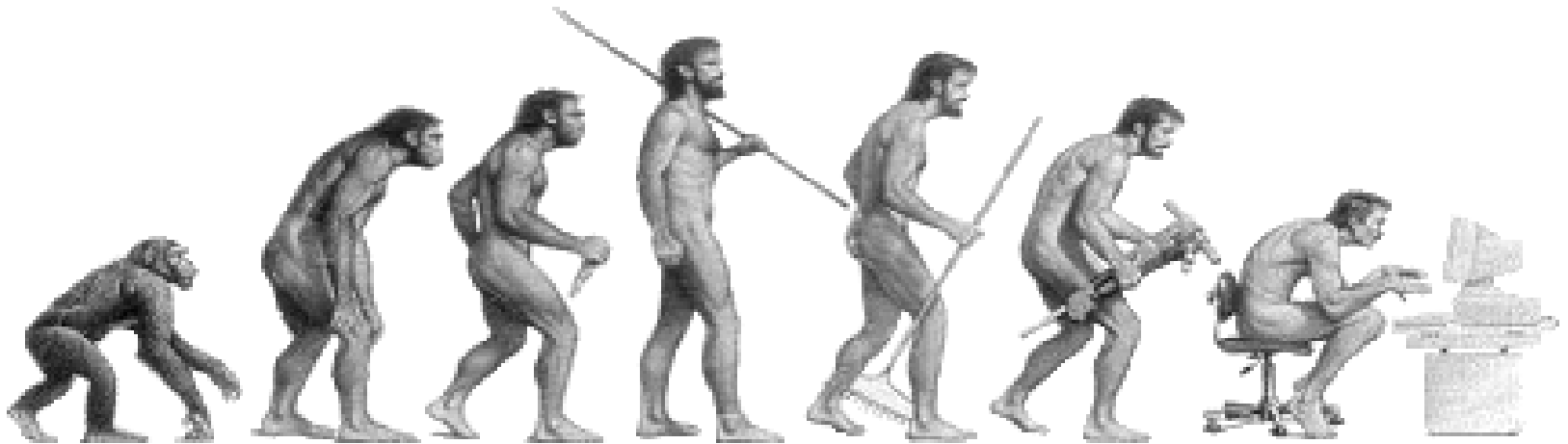
中层管理者一定要想办法迫使自己的下属进化，提升下属的工作能力和工作态度，从而提升部门整体工作业绩。

迫使下属进化

下属的素质差不是你的错

但不能提升下属的素质就是你的大错

快乐的进化、痛苦的进化





第五讲

重视制度管理



制度的认识和执行价值

分析：

否那么，不但管理者会感到非常辛苦，
企业业绩无法提高，
而且会使企业员工人心松散。

认识：

制度就像火炉，而且事先知道火炉是不能碰的。
制度不是橡皮筋可以拉长缩短。人碰到火炉会立即感觉到烫，

人性化管理以人为本，但也要以遵守制度为前提，
不能把人性化与遵守制度对立起来。

价值：

制度执行得好、会提升下属的工作效率，
制度执行得好，管理者的工作就会很轻松，
制度执行得好、企业的整体业绩也会随之提高。



制定制度的关键

- 1、制度要实用
- 2、制度要有刚性
- 3、制度要有三个假设
- 4、制度的执行必须受到监督
- 5、企业要建立制度第一、总经理第二



制度执行的关键

- 1、以身作那么，接受监督
- 2、不可随意更改
- 3、保持沟通，共同起跑



第六讲

目标管理



定目标

总结：

- 1、明确结果：心中有结果，执行有效果
- 2、明确的目标和方案才决定起步方向
- 3、明确才有力量，明确才有方向



目标怎样才叫明确

请技术部由周经理挂帅成立技改工程组

〔明确〕

于2003年10月1日前 制定出技改方案 以解决公司技术升级问题。

〔时间〕

〔行动导向〕

〔可测量〕

目标的SMART要素

Specific

〔明确的〕

Measurable

〔可测量的〕

Action-oriented

〔行动导向的〕

Realistic

〔务实的〕

Time-related

〔有时间表的〕

目标SMART练习

2000年在管理人员培训方面要加大力度

希望你们部门提高团队协作能力



练习

下面的目标设立是否完整，如过不完整该怎么改正？

- 1、开展和执行一个平安工程，到2001年度把事故率降低到5%
- 2、增加15%职员数量
- 3、大幅度提高顾客满意度
- 4、在新员工入职第一个月内提供新人训练课程20本.
- 5、销售量在原来的根底上增长20%



目标对话的6个步骤：

- 1、必须充分了解双方的期望。
- 2、分析实现目标所需的资源和条件。
- 3、寻求解决的途经和方法。
- 4、寻求共同点〔正视分歧〕。
- 5、以积极的态度讨论目标。
- 6、寻求自身的改进之道。

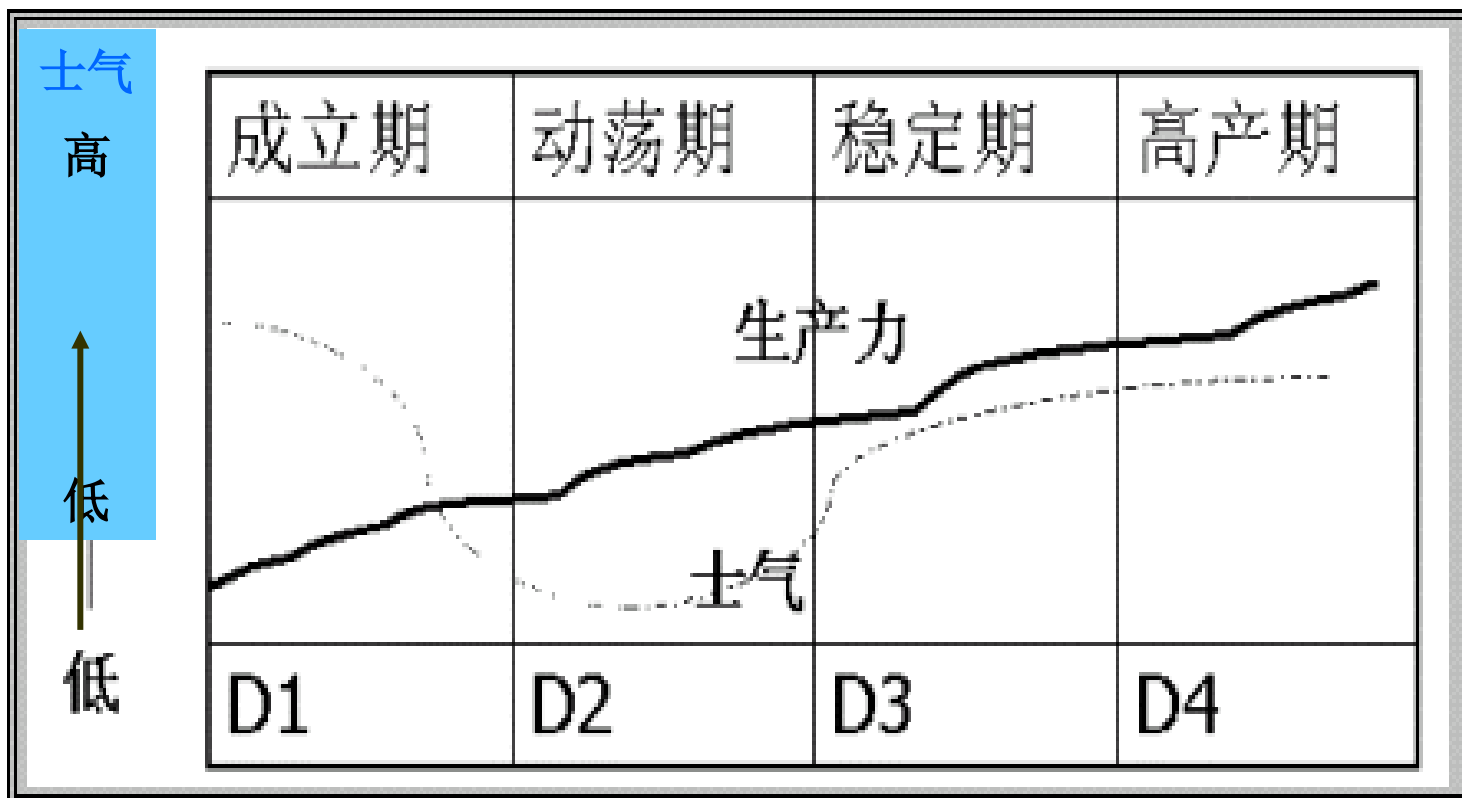


第七讲

弹性领导



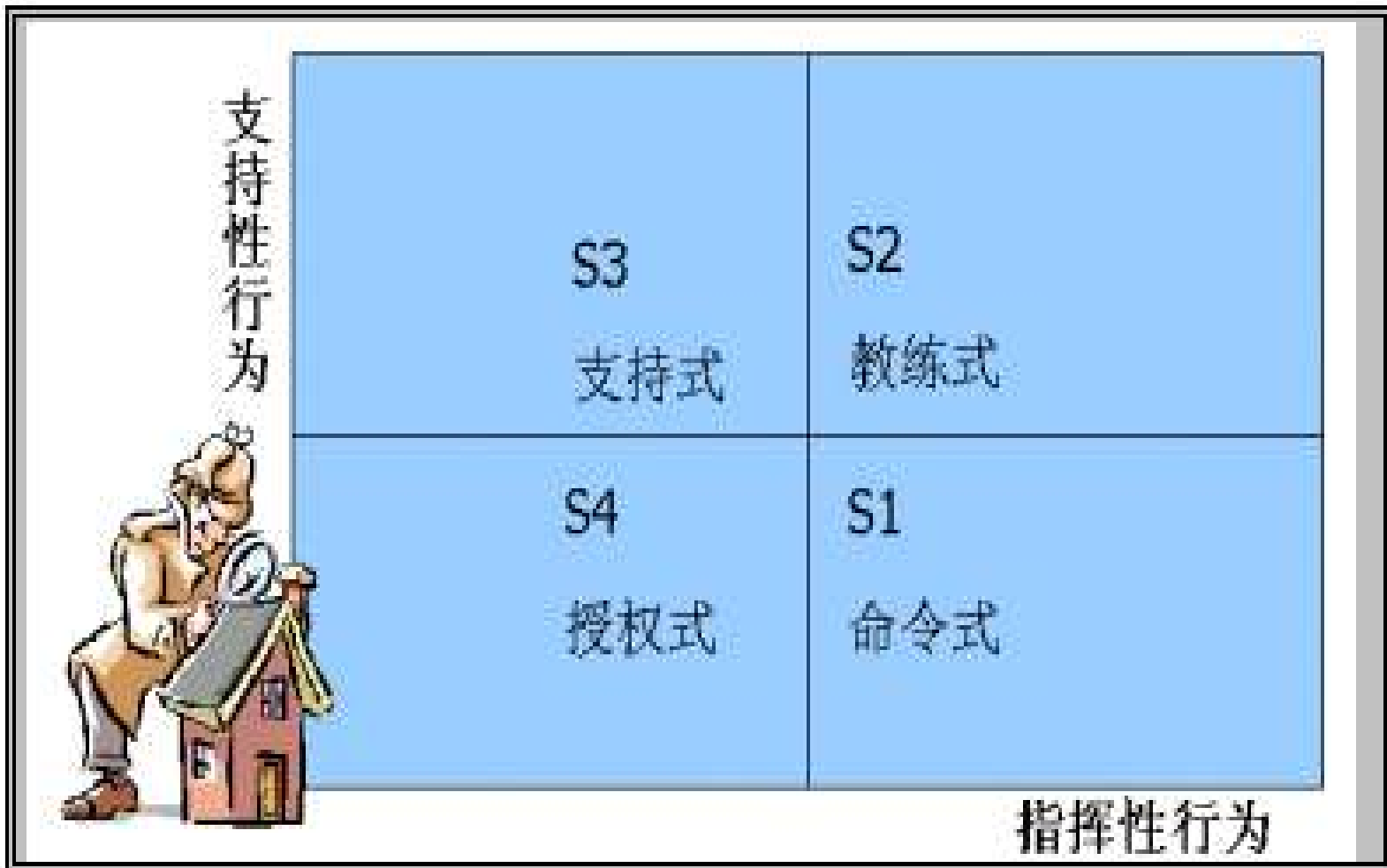
识别团队的开展阶段



生产力



四种不同的团队领导方法



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/468013057054006057>