**中高层管理能力训练**

**课程时间：**6月1-2日 上海

**课程费用：4800元/人**

**课程背景：**

中层管理干部处在企业管理金子塔的中间，担负着承上启下的重任，同时承受着来自上司、下属、同事、客户等多方压力，对其管理能力的要求也越来越高。在企业快速发展、竞争日益激烈的背景下，中层干部的综合管理能力提升已经势在必行。

为了满足企业在中层管理培训方面“务实、高效、系统”的要求，依据企业中层干部实际情况，我们以一个中层管理者必备的管理技能为核心展开，打造出针对中国企业中层实战MPT管理能力训练课程。

**课程收益：**

通过课程学习，学员将系统掌握以下核心管理技能：

1、角色认知：明确管理者不同角色职责，树立积极工作心态，增强职业素养。

2、高效沟通：提高沟通水平与技巧，创建良好沟通氛围，提高管理效率。

3、情景管理：学习如何制定、分解、落实目标，掌握达成目标的操作方法。

4、领导能力：提升学员的领导力，并学习如何教练、培育下属。

**课程特色：**实战管理方法、经典案例分析、全程互动讲授、先进理念导入

**课程大纲：**

**能力模块一、管理者角色认知与自我素养**

**一、认识自己，做成功的管理者**

1、中层管理者的核心价值

2、中层管理者必备的基本技能

3、优秀管理者八大积极心态建设；

**二、作为下属的中层管理者**

1、中层管理者在企业中的位置

2、中层管理者作为下属的四项职业准则

3、作为下属时常见的认识误区与角色错位

**三、作为同事的中层管理者**

1、跳出本位看问题

2、同事是自己的“内部客户”

3、共赢心态与全局观念的树立

4、中层管理者常见误区

**四、作为上司的中层管理者**

1、中层管理者如何领导下属

2、认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、教练

3、从业务员到中层管理者

4、为上司的四大角色认识误区

5、好上司的十大特征

6、经典案例分析与互动

**五、管理者职业素养重点与要求**

1、企业管理者为何要规范自己的行为？

2、管理者职业行为规范的重点内容

**能力模块二、高效沟通能力**

**一、沟通是最重要的管理活动**

1、沟通是中层经理最基本的职业技能

2、消除障碍，主动沟通

3、组织沟通不畅的原因

**二、组织沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧**

1、怎样表达：

1. 选择沟通对象的原则
2. 如何正确选择沟通渠道
3. 组织沟通中三种不当的表达方式

2、如何倾听：

1. 善于倾听的好处
2. 倾听的五个层次：
3. 积极倾听的技巧

3、及时反馈

1. 反馈的原则和技巧
2. 案例分析与演练

4、经典案例分析与互动

**三、双赢沟通的核心**

1、双赢沟通的两大原则

2、沟通的两个步骤：辨识，反馈

3、四种沟通境界：

4、同理心的最高境界：听到说者想说，说到听者想听

**四、如何与上司沟通**

1、与上司沟通的六大障碍

2、下级的角色定位与沟通

3、接受上司指示的五个要点

4、如何正确的向上司汇报工作

 PREP结构的应用与案例分析

5、向上工作总结沟通方法

6、与上司沟通的八大规则

7、学会向上沟通、获得上司更多支持与资源

8、案例分析与讨论

**五、如何与下属沟通**

1、与下属沟通过程常犯的错误

2、向下属下达命令的要点

3、如何向下属推销自己的建议

4、如何处理下属的抱怨

5、如何与90后下属沟通

6、与下属沟通的八大规则

7、经典案例分析与互动

**六、如何做好跨部门沟通**

1．跨部门沟通是组织沟通的必修课

2．跨部门沟通的方式

3．如何与跨部门形成良好的合作关系

4．跨部门沟通的“两关”突破

5．跨部门沟通的策略和方法

6．跨部门沟通冲突的处理原则

7、案例分析与演练

**能力模块三、情景管理能力**

**一、什么是情景管理**

1、情景管理的三个原则

2、情景管理的核心要义

3、情景管理的价值

**二、管理者的管理风格**

1、独裁与民主的管理风格

2、管理风格的构成要素：工作行为

3、管理工作的构成要素：关系行为

4、四大情景管理模式

**三、如何确定你的情景管理模式**

1、头脑风暴：工作环境评估包括哪些要素？

2、确定情景管理模式最重要的因素是什么？

**四、如何评估员工工作准备度水平？**

1、头脑风暴：什么是员工工作准备度？

2、员工工作准备度的二个维度六大要素

3、员工工作准备度水平的四个层次：R1、R2、R3、R4

**五、情景管理四大模式与员工准备度水平四个层次匹配——授权、激励**

1、讨论与案例解读：告知管理模式与R1员工准备度水平

1. 讨论与案例解读：引导管理模式与R2员工准备度水平
2. 讨论与案例解读：教练管理模式与R3员工准备度水平
3. 讨论与案例解读：授权管理模式与R4员工准备度水平

5、情景管理风格与员工工作准备度关系

**六、立足现状着眼未来的教练技术——培育、辅导**

1、管理教练的四大核心技术

2、如何利用教练四大技术与下属厘清项目目标？

3、如何利用教练四大技术与下属分析真实现状？

4、如何利用教练四大技术与下属探讨目标实现路径与方法？

5、现场演练与互动

**能力模块四、卓越领导艺术**

**一、领导力的认识与分析**

1、什么领导力

2、管理者个人领导力的三种组成因素

3、职权领导力与非职权领导力的区别

4、管理者使用权利的注意事项

**二、卓越领导力的三项修炼**

1、商业环境变革领导者角色重塑

2、头脑风暴：给卓业领导者画像

3、提升个人领导力的三项项修炼

**三、领导力的三项修炼实践方法**

1、修炼一：了解需求，卓越领导力修炼的基础

1. 需求了解的三要素；
2. 同理心与需求了解能力；
3. 同理心的黑洞与同理心的核心本质
4. 头脑风暴：如何通过同理心修炼提升需求了解能力
5. 案例讨论：探询下属抱怨背后的需求是什么
6. 下属需求结构与需求分析

2、修炼二：建立信任，卓越领导力修炼的核心

1. 什么是信任？
2. 信任的两个能力与两个维度
3. 信任的三个层次与卓越领导力
4. 案例研讨：如何获得领导的信任？
5. 获得领导信任三原则
6. 视频观摩：信任关系方程式

3、修炼三：使命引领，卓越领导力修炼的灵魂

1. 价值观创造价值：使命如何激发自我与团队潜能？
2. 头脑风暴：有真实使命感的人是一种什么状态？
3. 案例分析：华为的饥饿感、危机感与使命感
4. 使命共创方法：场域法与顾问法；
5. 场域法案例研讨；
6. 在自我与可信源头共舞；
7. 当代中国人的可信源头探讨
8. 使命共创顾问法的五个步骤；

**讲师简介：晏老师——情商领导力模型（TNT-Model）创始人**

* 上海交通大学人文学院原思政教研室副主任、副教授
* 曾任台湾震旦集团教训训练中心最高行政官
* 曾任英国多米诺喷码亚太区销售培训经理
* 曾创建“地满德景观”公司并成功经营十年以上，熟悉工程公司经营管理模式与执行力、领导力提升的路径与方法
* 曾担任上海申杰环境集团公司常务副总裁
* 上海交通大学安泰管理学院、人文学院及智慧能源创新学院客座教授。

**个人简介：**

晏老师拥有30多年大学本科生、硕士研究生培养和企业干部培训经验，专注于企业人才体系建设、内在工作驱动力与领导力研究，在领导力与团队执行力等方面具雄厚的学术基础与丰富实践经验：

《情商领导力》课程被评为上海交通大学智慧能源创新学院高管培训中心最受学员好评的三大课程之一，年均复购10次以上。

晏老师总结了二十多年在企业经营和管理方面的实践经验，对于企业如何规范管理、培育归属感企业文化，提升组织执行力和管理者领导力等进行了深入的践行和研究，尤其在数字新商业时代，面对负责多变的商业环境，如何提升团队执行力和经营者的领导力？晏老师提出了数字新商业时代情商领导力实战系统模型（TNT-Model），获得众多企业家及政府机构的高度认同并用于实战，取得良好的效果。

晏老师现全身心地致力于数字新商业时代领导力提升的研究与实践，结合中国传统文化中超越性目标所具的力量，为帮助中国企业家通过领导力的提升和企业内生价值创造实现可持续成长，实现强企强国梦添砖加瓦！

**授课风格：**

* 理论与实战相结合型导师，深入浅出、条例清晰、论证严密、结构严谨。
* 道术结合：晏老师的课程紧扣企业实际经营状况而展开，将深奥的管理理论、管理方法以及自己的管理心得与大量的情景案例结合在一起，以案例呈现、角色扮演、沙盘演练、小组讨论等方式传授给学员，“道”“术”结合，具有极强的可操作性。
* 能力培养：晏老师的讲授充满激情，注重激发学员经营的内在动力，结合中国传统商业精神中的优秀理念，在传授学员知识和技能的同时帮助学员培育自己的哲学思维和领导风格。