# 企业中高层管理者培训方案

**项目背景介绍：**

企业中高层管理者，一般是指总经理、副总经理、各部门负责人、高级技术人员及总经理指定人员，是一个企业的主要负责人，是企业战略、规划、制度的制定者、引导者、推行者。中高层管理者队伍的素质和管理水平直接关系到企业的执行力，关系到企业的生存发展。当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中高层管理人员的管理能力，以带动整个团队的成长。而现实工作中，中高层管理人员多数没有经过专业的管理培训，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。中高层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。现为客户公司量身定制中高层管理者培训方案，以提升中高层管理者的管理能力，实现客户公司的快速发展。

## 一、培训对象

客户公司主管级以上管理人员，包括承担部分管理职责的高级技术人员。

## 二、培训目的

通过本次培训会让客户公司中高层管理人员获得以下收益：

1、懂得做领导的真正含义；

2、明白作为一名优秀的领导应具备的素质和能力；

3、掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展；

4、提升上下级和各部门之间的协调沟通能力；

5、学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置；

6、提高目标、计划、时间、执行、控制等领导能力，从而提高团队整体效率；

7、提升有效授权的能力，让员工和管理者一起行动起来，提高团队作战能力；

8、提升个人的领导力，拥有个人的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标。

## 三、培训需求分析

关于中高层管理者培训的需求分析主要通过三方面来进行：

**1、战略与环境分析**

主要是通过分析公司未来三年的发展规划，由此得出公司对中高层管理者的发展要求，并总结出中高层管理者的培训重点。

**2、工作与任务分析**

主要通过分析中高层管理者的任职资格标准，得出公司对中高层管理者在项目/任务执行能力等方面的要求，并由此总结出培训要点。

**——中高层管理者能力（素质）模型**

管理类工作是素质模型专家们所研究的最大的工作类别，由于管理类工作十分普遍而且重要，所以在工作胜任特征研究上比其他工作类别受到了更多的关注。国外专家们通过大量的统计分析和深入研究得出了一个适用于所有管理人员的通用的素质模型。他们发现，一个合格的管理人员必须具备下列11项素质（见图3-1），否则很难成为一名合格的职业经理人。其中基本要求：组织认识、关系建立、专业知识。这里所讲的管理人员素质模型是比较通用的，不可能百分之百适用于所有企业，企业在实际应用过程中，还应根据企业的文化特点和实际情况对这个模型作适当的修正，从而得出企业自己的个性化的管理人员素质模型。

影响力

成就导向

团队合作

分析式思考

主动性

培养他人

信息收集能力

自信

命令、果断性

团队领导

概念式思考

图3-1中高层管理者的能力（素质）模型

**3、人员与绩效分析**

主要通过分析中高层管理者的绩效评估报告，总结出其中反映的共性问题，由此制定出有针对性的培训提升方案。

## 四、培训课程设计

**1、设计思路**

为帮助学员在有限的时间及预算下学到必备的知识，并且强化学员学习效果，课程将秉承精简、全面、有效的设计理念，采用讲授与辅导相结合的培训方式。通过对客户公司中高层管理者培训进行需求分析，结合管理维度分解，总结出公司中高层管理者培训主要集中在三个方面：自我管理、员工管理、业务管理。每个管理维度又有相应的核心能力素质体现。课程将针对于各管理维度的核心能力素质进行设计。

自我管理

角色认知

时间管理

情绪管理

员工管理

团队管理

沟通管理

领导力

业务技能

目标管理

战略管理

业务管理

管理提升

图4-1中高层管理者培训设计框架

**2、课程设置**

中高层管理者培训集中在“自我管理”、“员工管理”、“业务管理”三个维度，每个管理维度都有相对应的能力素质模块，据此设置针对性课程，具体见表4-1。

表4-1中高层管理者培训课程列表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **管理维度** | **能力素质** | **课程名称** | **课程时间** |
| 自我管理 | 角色认知 | 管理者角色认知与能力建设 | 4h讲授+2h辅导 |
| 时间管理 | 基于目标的时间管理 | 4h讲授+2h辅导 |
| 情绪管理 | 压力与情绪管理 | 4h讲授+2h辅导 |
| 员工管理 | 团队管理 | 高绩效团队打造 | 4h讲授+2h辅导 |
| 沟通管理 | 卓越沟通技巧 | 4h讲授+2h辅导 |
| 领导力 | 管理者领导艺术 | 4h讲授+2h辅导 |
| 业务管理 | 业务技能 | 经理人岗位技能 | 4h讲授+2h辅导 |
| 目标管理 | 目标设定与沟通 | 4h讲授+2h辅导 |
| 战略管理 | 战略抉择与策略设计 | 4h讲授+2h辅导 |

说明：讲授时间主要是指讲师对课程知识的讲解时间，辅导时间主要是指讲师帮助学员制定自身的行动计划，以及帮助解答学员在课程学习中的相关问题等的时间。

**3、课程大纲**

**第一部分——自我管理**

**概述：**自我管理是指管理者对自身的行为、情感、思维的主动掌握，调整自己的动机与行动，以达到所预定的目标的自我实现过程。自我管理培训模块包括“角色认知”、“时间管理”、“情绪管理”三个知识模块。管理者通过学习和掌握这些知识、方法和工具，将帮助其养成良好的自我管理习惯，具备高效达成目标的强大动力，为创造卓越业绩打下坚实基础。

**课程一：管理者角色认知与能力建设**

**课程收益：**

1、深刻认知管理者的身份涵义和身份职责；

2、掌握理解层次模型，思考和调整与企业结合的身份和目标；

3、理解目标职责，培养以目标为核心的工作思路；

4、理解通过团队达成目标的意义，提高对选育用留、带队成功的重视度和投入度；

5、理解管理者的能力模型，思考和拟定提升管理能力的行动计划。

**课程纲要**

1、能力现状课前测试

2、管理者的角色认知

案例研讨

管理者的身份职责

3、管理者的能力建设

管理者能力模型

学习能力建设

通用能力建设

专业能力建设

4、制定我的行动计划

整理我的管理能力模型

拟定我的课后行动计划

5、知识掌握度课堂考试

**课程二：基于目标的时间管理**

**课程收益**

1、深刻认知时间管理与实现个人目标和组织目标之间的关系；

2、掌握基于目标的时间管理的核心方法，减少个人行为的盲目性和无章法现象；

3、能够将基于目标的时间管理的核心方法对应于实现工作，融会贯通地理解和应用；

4、能够形成基于目标的时间管理的行动计划。

**课程纲要**

1、能力现状课前测试

2、高效时间管理的基本观点

人生刻度尺

时间管理方法的演变

为什么要基于目标来管理时间

“时间管理九宫格”原理

管理者成长阶梯与时间管理

工作目标与职业目标的关系

3、高效时间管理的核心方法

影响有效使用时间的原因

方法一：价值为导向——把时间花在最具价值的事情上

方法二：要事紧急化——让要事变得重要又紧急

方法三：急事公式化——用固定套路处理突发事件

方法四：养成好习惯——逐步让好习惯替代坏习惯

4、制定你的行动计划

了解学习曲线的来源和含义

学习曲线与时间管理方法导入

制定你的行动计划

分享和承诺你的行动计划

5、知识掌握度课堂考试

**课程三：压力与情绪管理**

**课程收益：**

1、了解压力的来源及情绪的表现；

2、学会洞察情绪，并能区分情绪背后的局限信念；

3、掌握情绪管理五步骤，学会做好自我激励和自我调控，从而在工作中呈现最佳的心理状态；

4、课堂练习相关技巧，并拟定提升情绪管理能力的行动计划。

**课程纲要**

1、能力现状课前测试

2、了解压力和情绪

讨论：你的生活与工作中遭遇了哪些压力？

了解压力

了解情绪

3、管理者情绪的应对思路和方法

情绪管理模型

自我情绪管理的简单技巧

技巧练习：压力和情绪处理

4、我的行动计划

整理我的情绪管理能力模型

拟定我的课后行动计划

5、知识掌握度课堂考试

**第二部分——员工管理**

**概述：**员工管理是指管理者通过领导与沟通技巧建立影响力，帮助下属快速成长和达成卓越绩效，使团队成员和谐互信，通过选育用留的系统方法带领团队，最终实现组织目标的过程。员工管理培训模块包括“团队管理”、“沟通管理”、“领导力”三大知识模块。管理者熟练掌握并在日常工作中应用这些知识、方法和工具，是其不断壮大团队、不断赢得成功的必由之路。

**课程一：高绩效团队打造**

**课程收益：**

1、全新视角，掌握创建高绩效团队的行动要领；

2、定位角色，突出管理者在团队建设、绩效提升中的核心作用；

3、独特技巧，掌握提升团队绩效的六大关键管理手法（选、育、用、留、参与、评估）；

4、铸造灵魂，体现团队精神在组织中的鲜明个性；

5、形塑文化，展现团队运作的明确价值。

**课程纲要：**

1、课前团队意识测评

2、建立以团队为中心的管理模式

团队的作用

高绩效团队的发展模式

影响团队建设的障碍

3、团队的行为准则及规范

4、团队的角色结构

团队成员的两大功能

团队技能结构

团队角色结构

其他的结构因素

团队成员的选择

5、团队的绩效良方

团队绩效管理的特点

团队绩效管理的重点

建立团队绩效管理的程序

绩效管理体系下的留才策略

6、推动团队持续成长的三个途径——冲突管理、共同决策与组织学习

团队冲突的解决

团队决策的优势

组织学习的力量

7、制定我的行动计划

思考我的团队绩效提升瓶颈

拟定我的团队打造行动计划

8、知识掌握度课堂考试

**课程二：卓越沟通技巧**

**课程收益：**

1、深刻理解沟通的基础理论；

2、熟练掌握上下级沟通、平级沟通和群组沟通三种管理环境中相关的沟通技术；

3、通过练习让学员表达清晰准确，沟通效率提高，最终达到共赢的沟通目标。

**课程纲要：**

1、能力现状课前测试

2、认知沟通和管理沟通

研讨：什么叫沟通？

了解沟通

有效沟通的基本心态

管理者的沟通方向

3、掌握管理沟通的理论和技术

研讨：他们的沟通效果如何？

沟通的基础理论模型

上下级沟通技术

平级沟通技术

群组沟通技术

角色演练：管理沟通技术

4、制定我的行动计划

整理我的沟通能力模型

拟定我的课后行动计划

5、知识掌握度课堂考试

**课程三：管理者领导艺术**

**课程收益：**

1、深刻认知领导力所涵盖的三大能力；

2、塑造卓越管理者应具备的领导力素质；

3、掌握领导力建设的要点及相关工具；

4、使学员明确自己的定位并由此拟定提升领导力的行动计划。

**课程纲要：**

1、领导力的现状测评

2、领导力的定义

优秀的团队文化

出众的个人品质

卓越的领导风格

3、领导力的建设

文化建设

品质塑造

知人善任

激励人心

4、制定我的行动计划

团队文化的建设计划

个人品质的提升计划

团队激励方案和计划

5、知识掌握度课堂考试

**第三部分——业务管理**

**概述：**业务管理是指管理者通过相对应的岗位技能，如财务、人力资源、信息系统等领域的专业知识，通过合理的目标设定和沟通，并且具备良好的战略规划能力，实现部门的目标达成，最终实现公司各部门的良好协同。业务管理培训模块包括“业务技能”、“目标管理”、“战略管理”三大知识模块。管理者熟练掌握并在日常工作中应用这些知识、方法和工具，是部门绩效不断提升，公司业务不断壮大的最佳途径。

**课程一：经理人岗位技能**

**课程收益：**

1、掌握对应岗位的业务技能，包括财务、人力资源、生产运营等方面的专业知识；

2、熟练掌握对应岗位必需的最优工作方式和协作流程；

3、基本具备持续提升自身技能和提升管理效率的思路和习惯。

**课程纲要：**

1、能力现状测评

2、业务专业知识框架

管理知识框架

项目管理专业技能

知识管理专业技能

财务管理专业技能

人力资源管理专业技能

生产运营专业技能

信息化管理专业技能

3、最优工作方式和协作流程

4、持续提升管理技能和效率

PDCA循环

持续提升

5、制定我的行动计划

梳理我的管理知识和技能体系

拟定我的业务技能提升行动计划

6、知识掌握度课堂考试

**课程二：目标设定与沟通**

**课程收益：**

1、深刻理解目标的概念及其意义；

2、掌握BSC-KPI工具，学会带领团队群策群力，系统分解团队目标，找到达成目标的方法和关键，并赢得团队对目标的认同；

3、掌握KPI-PBC工具，学会自上而下及自下而上结合，制定下属的任务目标及关键活动（PBC），并赢得下属对PBC的承诺；

4、掌握PBC在日常工作中的应用方法，培养以任务目标为核心的工作习惯。

**课程纲要：**

1、能力现状课前测评

2、目标设定及原则

目标的概念

目标的意义

SMART原则及演练

3、目标设定与分解

BSC概念

BSC的四个维度与平衡之道

BSC示例

战略地图演练

KPI概念

KPI设定演练

4、目标沟通与承诺

PBC概念

如何设定PBC

分组演练PBC沟通与承诺

5、PBC达成

PBC达成过程

PBC例行回顾

分组演练PBC回顾与达成

6、制定我的行动计划

7、知识掌握度课堂考试

**课程三：战略抉择与策略设计**

**课程收益：**

1、深刻认知合适的战略定位和可行的经营策略对企业发展的重要性；

2、掌握金三问、焦点访谈、价值曲线等综合分析与战略抉择工具，选择有优势又有“钱”途的战略定位——赢的方向；

3、掌握产品组合、营销漏斗、组织结构等策略设计工具，设计合适的经营策略——赢的方法。

**课程纲要：**

1、战略现状测评

2、认知定位和策略

企业管理金字塔

定位——目标使命

策略——如何实现目标

3、如何选择战略定位

金三问

我们的兴趣

市场的空间

我们的优势

定位抉择演练

4、如何设计经验策略

产品组合和营销漏斗设计

商业系统和竞争壁垒设计

策略设计演练

5、制定我的行动计划

6、知识掌握度课堂考试

**4、培训方式**

中高层管理者培训采用多种培训方式，以达到良好的培训效果，主要包括课程讲授、小组讨论、案例分析、经验分享、完成设定任务、商业游戏、头脑激荡练习、行动方案等，具体每个课程采用哪些培训方式，由各课程讲师进行个性化设计，并将在课程计划中体现。

## 五、培训资源支持

**1、讲师资源列表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **课程名称** | **推荐讲师** | **讲师简介** |
| 1 | 管理者角色认知与能力建设 | 贺安波 | 成都大势管理顾问公司创始合伙人，国家注册高级管理咨询顾问，中国西部中小企业顾问式实战培训倡导第一人。国际金融公司CPDF机构资深合作伙伴，四川省管理科学学会、四川省市场营销学会、四川省管理咨询协会理事，擅长公司治理、战略规划、组织重构、流程再造、人力资源管理以及营销体系策划等方面咨询及培训。 |
| 2 | 基于目标的时间管理 | 张博 | 北大、清华总裁研修班特聘职业讲师，中华讲师网品牌讲师，中国高级企业培训师，多家培训机构签约讲师，实战派企业管理咨询专家。十年高校教育管理工作，打下了扎实的理论管理基础；八年企业管理工作，积累了大量实战案例和丰富的管理经验。曾任多家集团高级培训经理及培训导师，曾亲自为多家企业进行运营诊断及培训咨询服务，可以为企业量身定制最切合实际的管理与销售课程等，并能根据企业实际需求定制研发课程，以及进行课前调研、训后评估、编排案例、企业咨询服务等。擅长《时间管理》、《精细化管理》、《高效管理与沟通艺术》等。 |
| 3 | 压力与情绪管理 | 莫建明 | 外资医药公司中国区培训总监；中信金融集团区域销售总监；澳大利亚CMG金融集团培训经理；中欧国际工商学院 EMBA；英国伦敦行业协会高级培训师文凭认证讲师、考评员；上海市劳动局《企业培训师》考试特邀讲师、考评员；擅长压力与情绪管理、POD梦想的力量、高效执行力、专业谈判技巧、职业化素养等培训。 |
| 4 | 高绩效团队打造 | 高万忠 | 吉林大学民商法学硕士、MBA，1996年7月起就职于中国科学院，2000年步入培训业。国际注册职业培训师（CIPTT认证）、全球职业规划师（GCDF认证）、企业管理高级顾问、团队职业化和执行力训练王牌教官、曾任锡恩公司、卡耐基教育网高级讲师。现任尚德商学院教研中心总监、人力资源和社会保障部中国就业培训技术指导中心特邀专家。 |
| 5 | 卓越沟通技巧 | 安妮 | 西北大学EMBA、国际职业培训师、商务礼仪专家、职业素养专家、中国培训、北京百朗、上海起航、厦门英斯捷等数十家培训公司特约讲师，长期在外企从事经营管理工作，八年的企业管理经验，常年对宝洁、摩托罗拉、强生、等全球成功企业员工职业化的研究，针对房地产、家居、服装、快速消费、通讯、零售行业、化妆品、医药、等行业培训。先后在北京、武汉、新疆、广州、西安、深圳、南京等地进行过数百场培训，培训人数万余人。擅长《情绪管理与压力缓解》、《高效沟通技巧》、《职业素养与阳光心态》、《商务礼仪》等。 |
| 6 | 管理者领导艺术 | 张磊 | 曾经在地产业、服务业、礼品业、机械制造业、投资业、咨询业等国企（寰岛实业）、跨国公司（POSAIR）、民企分别担任董事、总经理、营销总监、销售部长等职，有八年以上咨询业经历，先后与多家咨询公司合作，曾授予咨询师、高级咨询师、项目经理、项目合伙人、项目总监、公司合伙人、中小型企业研究专家、企业成长平台研究专家、咨询公司升级专家、第四方咨询思想创始人等。 |
| 7 | 经理人岗位技能 | 罗澜 | 曾任GEC专职顾问、讲师，现任北京华奕天启管理咨询专职讲师在企业管理，咨询等行业作为企业顾问工作十多年，足迹遍及外资企业、国资、中小企业，在其咨询与培训生涯中，为多家企业提供过系统管理咨询和培训。擅长《管理的实践》、《卓有成效管理者》、《高效的工作方法》、《有效决策》等。 |
| 8 | 目标设定与沟通 | 吴永生 | 中国注册培训师，中国十大实战派培训师，美国认证协会金牌讲师，北京名家在线商学院特约讲师；国内大型刊物《中国职业经理人》、《经营报》、《管理与财富》杂志撰稿人。擅长《责任胜于能力》、《极限领导力训练营》、《目标管理与绩效管理》等。 |
| 9 | 战略抉择与策略设计 | 张国良 | 具有扎实的理论基础和10余年的实战经验，能将先进的管理理念和企业实际相结合。在管理咨询方面，尤其擅长人力资源管理和营销管理体系构建，为多家企业提供企业管理升级咨询服务，受到客户普遍赞誉。在国企改制和民营企业建立现代企业管理机制方面积累了丰富经验，曾成功为多家改制企业进行咨询和管理升级。专业特长：经营战略、组织机构设计、薪酬考核体系设计、职业化管理、企业文化、工作分析和生产持续改进系统设计。 |

**2、课程材料及相关表单**

培训中涉及到的课程课件、讲义等由讲师制作，教材及教学用品由培训项目小组集中购买和管理，学员手册由培训项目小组负责编制，培训涉及到的表单由培训项目小组负责编制，主要包括：培训签到表、课程满意度评估表、课程表等。

**3、培训场地、设备及食宿**

培训所需的场地、设备及食宿由培训项目小组负责统一安排，并与公司确认。

## 六、培训实施计划

**1、课程安排**

本培训方案的课程设计分三个模块，每个模块又分为三个阶段，进行进阶培训。课程安排可根据公司具体情况进行个性化调整，既可以三个模块同步进行，也可以分模块进阶。每门课程时间为1天，其中《卓越沟通技巧》和《管理者领导艺术》课程可以根据公司需要调整为两天；《高绩效团队打造》课程可以根据公司需要单独设计绩效相关课程，分开讲授；预计培训总时间为9-12天。大致的课程安排见表6-1。

表6-1中高层管理者培训课程安排表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **培训模块** | **第一阶段课程** | **第二阶段课程** | **第三阶段课程** |
| 自我管理 | 管理者角色认知与能力建设 | 基于目标的时间管理 | 压力与情绪管理 |
| 员工管理 | 高绩效团队打造 | 卓越沟通技巧 | 管理者领导艺术 |
| 业务管理 | 经理人岗位技能 | 目标设定与沟通 | 战略抉择与策略设计 |

**2、实施流程**

培训的具体实施流程为：确定培训方案→确定讲师库→分配课程→课程设置细化→讲师准备课件及相关课程材料→课件审核→购买培训所需材料→确认培训进度→排课，制定课程表→课程表与相关讲师确认→编制学员手册→制作相应表单→培训场地确认、设备需求确认→讲师邀请（发出邀请函）→公告课程安排（发放课程通知）→分组名单确认→培训前一天提醒讲师上课→培训小组提前到位→教室布置→上课文具准备→课程串场活动设计→餐饮、住宿准备→课堂现场维护→课程满意度调查→安排讲师与学员餐饮、住宿或离开→评估结果汇总及报告→项目成果总结→项目收尾

## 七、培训效果评估与跟踪反馈

**1、评估指标和标准**

培训效果的评估标准主要为：

1、学员的反应：课程评估表、培训导师的观察与建议；

2、对主要概念的理解：测验、角色演练、学员培训报告等；

3、行为的改变：个人行动计划——实施——新计划；公司内部辅导系统（培训导师——直接主管——人力资源部）等；

4、业绩：外部评估与内部评估相结合。

**2、培训跟踪**

培训的整个过程将对每个学员实行跟踪辅导。在课程开始之前，会有相应的能力测评，参加培训课程之后，学员会填写课程评估表并制定行动计划，在课程之后学员实施行动计划的过程中，公司人力资源部将对学员后期工作绩效做出评估，学员的直接主管也会对学员进行辅导和监督，整个过程培训项目小组将提供协助，帮助学员实现最佳培训效果。

## 八、培训预算

**1、讲师及课程开发费用**

讲师及课程开发费用需与各课程确认后的讲师进行沟通来确定。

**2、场地、设备、材料及食宿费用**

该项费用预算在课程设置细化及培训安排细化过程中确定。

**3、管理费用、利润等**

该项预算需与公司沟通确定。