

企业中层管理层干部领导力培训



目录：

- ◆前言
- ◆管理者的角色认知
- ◆管理者的自我管理
- ◆管理者应具有的六大能力
- ◆管理者的五项作业
- ◆管理者的标准



前言

常言道：千军易得，一将难求。在现代企业制度越来越规范，管理逐步走向正规化的今天，管理干部的培养和选拔显得尤为重要，因为任何管理，都有赖于管理干部的具体组织与实施。所以，只有建设一支坚强有力、游刃有余的管理干部队伍，才能适应发展的需要。大多数的世界五百强企业，高层的管理者都是从企业中层提拔上去的，这样才能保持永续的发展，管理层是连接企业决策层与落实层之间的执行层面，是贯彻上级部署要求的领导者，是做好基层管理工作的组织者，是释疑解惑、化解矛盾的引导者。管理干部的工作是否到位，决定了企业整体工作开展情况的最终结果。



管理者的角色认知

一、管理者与非管理者的差别。

管理的定义：

管理者在一定的环境条件下，对组织所拥有的资源（人力、物力和财力等各项资源）进行计划、组织、领导、控制和协调，以有效的实现组织目标的过程。

- 管理就是根据经验将事情做好。
- 管理就是完成领导安排任务的过程。
- 管理就是自己不做，让别人去做。
- 管理者的精力是有限的。
- 一个人也不可能掌所有的技术。

重点提示：

作为一名职业管理人，不仅要有执行力，还要有决策，判断的能力。正如一名汽车司机，不仅会开车还得会辨方向，假如只会开车，而不能辨明方向，将会出现开得快而离目标越远的结果。



管理层人员的角色认知

1、管理者与非管理者的差别。

狭义的管理：为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调和控制活动。

绝大多数管理人员把他们绝大部分工作用于不是“管理的事情上”例如一个销售经理在做统计分析或安抚一个重要的客户，一个工长在修理工具或填写一张生产报表。一个制造经理在设计一种新的厂房或实验新材料，一家公司的总经理在拟定银行贷款的细节或谈判一笔大合同或者花几个小时主持一次祝贺服务多年职工的晚餐会等等。

所有这些事情都有一种特定的职能全都是必须做的，而且必须做好的。但他们并不是管理者的工作。至于所为管理人员的工作，那是所有的管理人员，不论他们担任什么职能或工作，不论其级别或地位，都必须做的工作。



管理层人员的角色认知

二、管理层者应具备的态度与素质。

A、管理者应具有忠诚、积极、向上的态度

1) 对企业忠诚、对领导个人忠诚、对所从事的事业忠诚。凡对企业忠诚的员工，最终会达到他理想的目标，从而成为一个值得信赖的人，一个老板乐于雇佣的人，一个可能成为领导得力助手的人。

2) 积极的对立面就是消极，而消极思想就像电脑里的病毒，它会蔓延到你整个头脑，占满你的心胸，吞噬你得心灵，消耗你得能量使你身心疲惫，此时的你还能做管理者吗？

3) 作为管理者一定要有向上的态度，也就是有强烈的进取心，因为只有这样团队成员才愿意跟着你干，他们也会觉得自己有发展。



管理者的角色认知

二、管理者应具备的态度与素质。

B、管理者应具有的素质----勇担责任与值得信任

1) 作为管理者应对企业和团队负责。推责拦功，遇到问题推三堵四，将自己置身于外这都不是一个好的领导者做的事情。负责是需要勇气的。

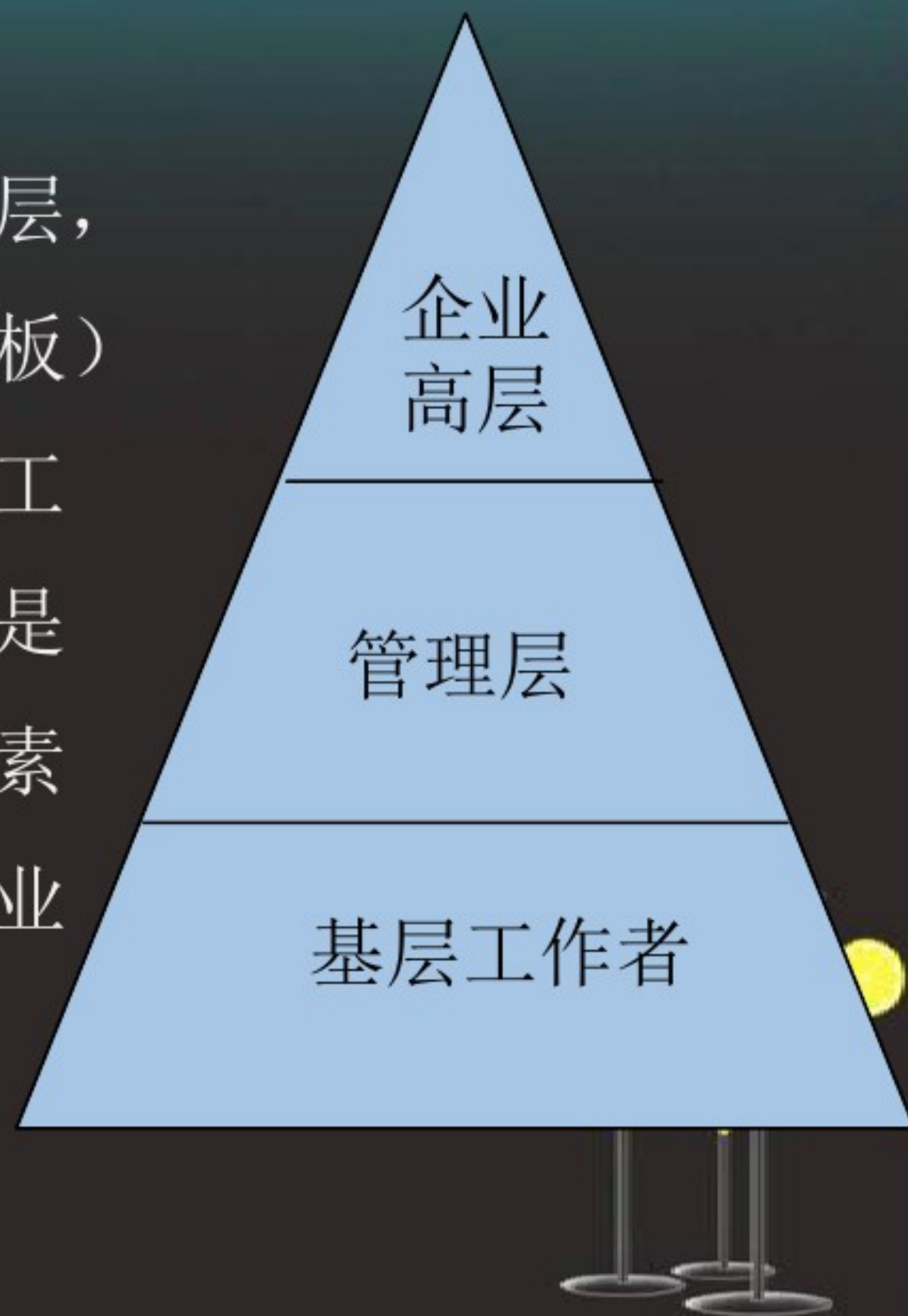
2) 俗话说：“女为悦己者容，士为知己者死。”一句话道出了古往今来人与人交往的秘诀——充分的欣赏、信任和器重是建立良好人际关系的基础，是共同合作创业的前提。在一个组织中，如果上下级之间缺少信任，就谈不上令行禁止；如果同事间缺少信任，就谈不上同舟共济；值得信任才能委以重任。



管理者的角色认知

3、管理者在企业中的位置。

在企业人才架构中他们属于中间的一层，起着**承上启下**的作用，高层领导（老板）的决策需要他们去操作运行，普通员工的心态和工作需要他们来管理。他们是能够承担起责任的队伍，他们本身的素质和能力的高低，直接影响着整个企业的力量和文化的变化。



管理者的自我管理

一、目标管理---成功的导航图

1、目标比任何方法都重要

举例：“隔河探母故事”

2、没有目标，资源再多、能力再强也没用。

举例：“超市购物故事”

3、有目标，就能排除万难。

举例：“接站故事”

4、有目标，就会激发潜能

举例：“海豚跳水表演故事”

5、目标含有三个要素

A、明确具体，必须量化。

B、要有具体时间。

C、目标一定是可达成的（均举例说明）



管理者的自我管理

二、时间管理—效率的金钥匙

关于时间管理的方法-----“加减乘除”

A、加----什么是加？加就是用一个时间做几件事情，因为每一件事情都要花一定的时间去做，如果你同时做，就等于增加了时间。

B、减----什么是减？减，就是减少无谓的时间浪费。把自己的时间专注在当前要办的一些事情上面。

C、乘----什么是乘，乘，就是要善于利用工具、方法来提高工作的效率，就是要在精力最好的时候来做最重要的事情，这样，效率才会成倍的提高，就会产生乘法效应。

D、除----什么是除？除，就是根除浪费时间的坏习惯坏毛病。有些坏习惯，会重复的消耗你很多的时间和精力。

如果你得每一分每一秒都和别人不一样，那么你得人生和别人大大的不同。



管理者的自我管理

三、情绪管理——控制未来的秘方

1、认识情绪、掌控情绪

我们每个人的情绪就像天气一样，一年有春夏秋冬，人也有喜怒哀乐，它是呈周期性变化的，这很正常。一般人的情绪变化平均五周为一个周期，当情绪来时要告诉自己这很正常，‘黑夜即将过去，曙光就在前面’。

2、要有一个宽容的心

1）、遇到不开心的事情时运用换位法来处理。站在对方的角度去考虑，理解他人此时此刻的心情，这样你得心情也许就会平静下去。

2）、遇到不开心的事情发泄的方法：

A、宣泄法 B、转移法 C、倾诉法



管理者的自我管理

四、行为管理-----结果的加速器

1、要管好自己的这张嘴。 不要说负面消极的话。

我们有的朋友，是问题专家，专门研究别人的问题：上级又是怎么无能，下级又是怎么不努力，团队又是怎么没有凝聚力，公司怎么怎么样，某某人又是怎么怎么样.....整天就看到他说三道四，指责这个，批评那个，别人都不好，就是自己最好。

2、要管理好自己的行。

首先不能做违法的事情，其次绝对不要做那些有损于公司、团队的言行。作为团队管理者，更要以身作则、身先垂犯，用行动去带动影响团队成员。

3、我们要自律。

所谓自律，就是自觉的严格要求自己。不能自律的人，迟早是失败的。



管理者应具有的六大能力

一、沟通能力

管理就是通过别人完成任务，因此管理在一定意义上讲就是沟通。为了了解组织内部员工互动的状况，倾听职员心声，领导应与下属经常沟通，及时让下属知道自己的优点，肯定他的价值，同时指出他的缺点，使其不断地进步。 ，一个管理者需要具备良好的沟通能力，其中又以“善于倾听”最为重要。惟有如此，才不至于让下属离心离德，或者不敢提出建设性的提议与需求，而管理者也可借由下属的认同感、理解程度及共鸣，得知自己的沟通技巧是否成功。



管理者应具有的六大能力

二、协调能力。

管理者应该要能敏锐地觉察部属的情绪，并且建立疏通、宣泄的管道，切勿等到对立加深、矛盾扩大后，才急于着手处理与排解。此外，管理者对于情节严重的冲突，或者可能会扩大对立面的矛盾事件，更要果决地加以排解。即使在状况不明、是非不清的时候，也应即时采取降温、冷却的手段，并且在了解情况后，立刻以妥善、有效的策略化解冲突。只要把握消除矛盾的先发权和主动权，任何形式的对立都能迎刃而解。管理者处于老板与下属的中间，在处理问题时懂得承上启下是非常重要的能力。

例如：在照领导的意见处罚员工时，千万不要把处罚的责任推到领导身上，表明自己的清白。只做领导的传话筒。



管理者应具有的六大能力

三、决策与执行能力。

在民主时代，虽然有许多事情以集体决策为宜，但是管理者仍经常须独立决策，包括分派工作、人力协调、化解员工纷争等等，这都往往考验着管理者的**决断能力**。

管理者将高层领导的愿望解码成每个人应该做的事并能紧盯过程且随时调整。定时诚实地总结是无与疏忽。

作为专业人士，管理者所具有的管理方面的专长有时会蒙蔽住自己的双眼而刚愎自用，不肯相信老板的能力和建建议，最终导致双方合作的僵局，因此管理者是没有资格对领导者的决定下判断的！领导的命令，无论对错管理者必须绝对服从。



管理者应具有的六大能力

四、规划与统整能力

管理者的规划能力，并非着眼于短期的策略规划，而是长期计划的制定。换言之，卓越的管理者必须深谋远虑、有远见，不能目光如豆，只看得见现在而看不到未来，而且要适时让员工了解公司的远景，才不会让员工迷失方向。特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统整能力，有效地利用部属的智慧与既有的资源，避免人力浪费。

五、培训能力

管理者必然渴望拥有一个实力坚强的工作团队，因此，培养优秀人才，也就成为管理者的重要任务。



管理者应具有的六大能力

六、统驭能力。

有句话是这样说的：“一个领袖不会去建立一个企业，但是他会建立一个组织来建立企业。”根据这种说法，当一个管理者的先决条件，就是要有能力建立团队，领导团队。但无论管理者的角色再怎么复杂多变，赢得员工的信任都是首要的条件。只有这样你才能驾驭团队，服务于企业，作一名称职的管理者。



管理者的五项作业

一、制定工作目标计划

他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做什么，这些目标在每一个领域的具体目标是什么。他把目标告诉同目标的实现有关的人，以便目标得以有效的实现。

学会制定表现目标、行动目标，以及为部门制定三个层次的目标计划，作为分公司负责人还要制定远景目标。

二、管理人员从事组织工作

他要分析所需要的各项活动、决定、关系。他对工作进行分类，把工作划分成各项可以管理的活动。又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业，他选择人员来执行这些作业。



管理者的五项作业

三、从事激励和信息交流工作

在日常工作中要懂得激励下属，确保团队的势气，始终保持工作向上的发展趋势，通过激励增强团队凝聚力战斗力。再者要将团队的信息及时与上级沟通。将公司利好的信息传递给下属。

四、从事衡量考核工作

管理人员要建立衡量考核标准，对团队人员的工作进行督导。并对其成就进行分析、评价和解释。把这些衡量的结果通报给上级、下级、同级。



管理者的五项作业

五、从事培养团队的工作（也包括自己）

做工作通过培训、会议、沟通等形式不断的培养团队，让他们不断的成长，提升他们的素质及能力，更好的工作。同时也要通过各种形式自我提升让自己的能力超越员工，这样才有领导力。

管理人员的五项工作的每一项都可以分解成若干子项，每一项工作都求有不同的品质和条件。



了解管理者的标准

领导（老板）眼中好的管理者的标准：

一. 忠诚

二. 具有很强的沟通能力

三. 能够领会上司的意图

四. 具有很强的执行力

五、懂得承上启下

六、绝对服从并有补台能力

七、能让下属高效率，高效益地工作

八、有学习力

下属眼中好管理者的标准

让下属感觉自己永远是领导的得力助手。

让下属心甘情愿地做好工作。



祝大家成为优秀的管理者

谢谢聆听！

