

# 《企业新晋升中层管理技能提升特训班》

(本课程大纲已进行版权注册，严禁任何商业用途)

## 【课程对象】

新晋升部门长或中层管理者。

## 【课程收益】

- 让每位中层管理者明白：中层管理者的战略定位与角色
- 让每位中层管理者掌握高效沟通的工具与方法，并在实际工作中灵活运用
- 让每位中层管理者掌握团队建设的方法和技巧
- 让每位中层管理者掌握团队执行力建设的基本要素及规则、方法
- 让每位中层管理者掌握新生代职员（80-90后）的管理原则及方法

## 【课程时长】

1天（6小时/天）

## 【课程老师】

梁占海老师

## 【课程大纲】

### 四、授课大纲

#### 第一部分 管理者的角色认知

##### 一、管理者的角色定位与认知

##### 1、管理者的角色定位

- 你到底在企业中承担什么角色？你的价值是什么？
- 你的岗位职责是什么？

【实操与老师评析-1】：请写出你的岗位职责？

【实操与老师评析-2】：对比你写的岗位职责，看你做的好的地方是有哪些？做的不到位的地方有哪些？为什么？

【实操与老师评析-3】：请确定你的管理职责。

##### 2、角色认知

- 管理者和被管理者（执行者）最大的区别是什么？
- 你是管理者还是执行者？

- 你是制度的制定者还是执行者？

【案例分析】某企业 67 岁的职业经理人孙经理的故事… …

## 第二部分 团队管理的四大基本职能

### 一、计划能力

1、什么是计划？计划的六要素是什么？

2、如何提升计划能力？

【实操与老师评析】：：早晨上班后第一件事是什么？每周结束第一件事做什么？

… …

【实操与老师评析】：：如何做日计划？周计划？月度计划？年计划？

【实操与老师评析】：请制定培训后第一天的日计划？下周一的周计划？下月的工作计划？考虑一下明年的工作计划？

### 二、组织能力

1、什么是组织？企业为什么要建立组织？

【案例分析】：《和尚是怎么死的？》

2、如何确定组织战略与任务？

【实操与老师评析】：你带领的部门，组织战略是什么？任务是什么？目标是多少？完成情况如何？为什么没完成？为什么超额完成？

3、如何建立组织？

- 你是如何选人的？为什么？

【实操与老师评析】：说出你选出的人的特点？你认为有哪些欠缺？

- 你是如何建立组织的？

【实操与老师评析】：你如何制定三定？如何分配任务与角色？

- 后备梯队如何搭建？

【实操与老师评析】：人员离职，应该怎么办？如何才能建立后备人才梯队？后备梯队人员从哪里来？如何选拔？如何培训？如何晋升？

4、组织能力的提升

- 什么是组织能力？

- 案例分析

【实操与老师评析】：你带领的部门，有多少岗位？分别是什么职责？工作流程是什么？相互如何衔接？出现问题谁来处理？

**【实操与老师评析】**：你如何定制度？请列举你指定的某一制度进行分析。

### 三、领导能力

#### 1、什么是领导？什么是领导能力？

**【实操与老师评析】**：你认为领导能力应该包括哪些能力？为什么？你具备哪些？还不具备哪些？你觉得你应该如何提升领导力水平？

#### 2、梁老师观点：领导力的五个基本能力。

##### ■ 影响力

**【实操与老师评析】**：你在团队中有影响力吗？为什么？你觉得如何提升你的影响力？具体措施是什么？

A 什么是影响力？B 如何提升你的影响力？具体措施应该包括哪些？

**梁老师观点**：（1）学会宣传与包装自己；（2）适当的时候，表现一下（3）形象塑造始终比自己的真实身份高一些（4）学会利用工具（5）必须锻炼你的演讲能力

##### ■ 决策力

**【实操与老师评析】**：你善于做出决策吗？请列举一例。决策制定时应考虑哪些要素？

请列举出现在需要决策的一件事情。

A 什么是决策力？B 如何提升你的决策力？具体措施应该包括哪些？

**梁老师观点**：（1）别相信完美（2）聚焦，找重点（3）深入分析（4）预知结果（5）别奢求完美（6）想明白实施的过程

##### ■ 控制力

**【实操与老师评析】**：你善于做出决策吗？请列举一例。决策制定时应考虑哪些要素？

请列举出现在需要决策的一件事情。

A 什么是决策力？B 如何提升你的决策力？具体措施应该包括哪些？

**梁老师观点**：（1）把握下属的心（2）别小看细节（3）别指望下属对你完全忠诚（4）给钱和位子，是核心（5）下属也是你的上级

##### ■ 激励力

**【实操与老师评析】**：你会激励人吗？现在你的团队，有需要激励的人吗？你觉得为什么需要激励？你准备用什么方法激励？为什么？

A 什么是决策力？B 如何提升你的决策力？具体措施应该包括哪些？

## ■ 学习力

**【实操与老师评析】**：你会学习吗？你会带领部门学习吗？大家为什么不爱学习？你认为应该怎么做？

**梁老师观点**：（1）必须学会思考（2）不定期给自己一点时间（3）在学习上适当投点资（4）总结，会不断提高（5）适当偷艺

## 四、控制能力

**课堂思考**：什么是控制能力？我们应该控制什么？

1、如何控制目标实现的节奏？如何确定关键事项？

**【实操与老师评析】**：请列举你目前工作中的某一项任务进行关键事项分解？如何控制节奏？目前，出现了什么问题？如何处理的？

2、如何控制下属？我们需要控制下属什么？态度还是能力？

**【实操与老师评析】**：请列举你目前下属都在你的掌控之中吗？为什么？如何增强你的掌控能力？

## 第三部分 团队管理艺术之高效沟通

### 一、沟通的三大要素

- 1、接受信息
- 2、判断信息
- 3、反馈信息。

### 二、沟通的“大循环”与“小循环”

- 1、大循环。
- 2、小循环。
- 3、管理者沟通技巧的提升就是围绕大循环与小循环的技能提升。

### 三、中层管理者三大要素能力提升之一：接受信息

- 1、课堂案例分析
- 2、学会扩大、收集信息面
- 3、善于筛选信息。学会筛选关键词。
- 4、善于总结信息及确认信息

### 四、中层管理者三大要素能力提升之二：判断信息

- 1、课堂案例分析：
- 2、判断，来自于经验的总结

3、判断，来自于常识

4、判断，来自于思考

## 五、中层管理者三大要素能力提升之三：反馈信息

1、中层管理者，善于用角色说话。

2、中层管理者，应站在股东角度考虑问题。

3、反馈信息的形式，甚至大于内容。

4、常见的信息反馈的形式。

## 六、中层管理者如何运用五大沟通工具提升沟通艺术

工具一：明确自身定位

工具二：友善待人、对事不对人

工具三：善于语言/非语言沟通

工具四：学会聆听

工具五：科学处理“误解”

## 第四部分 团队管理艺术之高效执行

### 一、责任与执行力

1、责任，首先是做好分内的事（尽职尽责）；

2、责任，还要为自己的行为承担后果（敢作敢当）；

案例分析：■海尔集团董事局主席对现任总裁杨绵绵的评价… …■阿里巴巴董事局主席 马云：让天下没有难做的生意。■海尔集团董事局主席 张瑞敏：真诚到永远。

### 二、什么是责任心

1、责任心，是一种意识（责任意识）；支配人的行为；

案例分析：■某企业员工迟到超过一定次数不得晋升管理者… …■西点军校的章程里面规定：每一个学员，无论在任何时候，无论是不是穿军装，无论是在西点军校校内还是在西点军校的校外，无论是担任警卫、宿舍值班员还是值勤的军官，都有义务、都有责任履行自己的职责。而且任何学员履行职责的时候，都不是为了获得任何奖赏，或者是避免任何惩罚，而是发自内心的责任感。西点军校的校训是责任、荣誉和国家。

2、责任心的本质是责任意识，是“想干事”、“想干成事”；事在人为。

案例分析：■【北京 APEC 会议】日本首相安倍晋三：我深切的感受到“习（近平）主席对 13 亿人民付起的责任”。

### 3、责任心是意志的磨练与体现

#### ■ 战略上蔑视；

案例分析：■毛泽东：人定胜天… …帝国主义都是纸老虎… …■新联合董事局主席李雨浓：哪怕就剩下一个人，我也要把大学城建起来！■联邦伟业集团董事长 李生：哪怕所有人都反对，我也要把（东方明珠）这个项目做起了！

#### ■ 战术上重视。

扎实落地；一步一个脚印。

案例分析：■我做培训师 12 年，从没迟到过；从不拖堂一秒钟；所有学员有求必应，终身免费维修，坚持 24 小时免费辅导… …■新联合成立 20 年，从没拖欠过基层员工一分钱员工、从没拖欠过银行一分钱利息… …

### 三、责任与责任心

#### 1、有责任感才会有责任心。

案例分析：■某企业一个有责任感的人资总监为什么逐步失去责任感？得过且过。

#### 2、有责任感没责任心，往往是管理的问题。

#### ■ 文化缺失

案例分析：■某企业老板坚持每月拜访一名员工家庭，坚持 3 年，塑造责任心文化。惠普，无考勤约束，《笑着离开惠普》… …

#### ■ 制度缺失

案例分析：■项目管制是避免责任心缺失的比较好的机制。

#### ■ 缺乏激励

案例分析：■某企业出纳长达半个月调研，出具调查报告，为企业每月节省 380 元电费；企业奖励其个人 1000 元… …

### 四、如何提升员工责任心？

#### 1、责任心，从行业认知为背景。

案例分析：■某企业要求管理者晋升培训必须写出并真正认同“爱这个行业的十大理由”… …■某企业文化：我们不奢求爱一行干一行；但是，我们绝对追求干一行爱一行。

#### 2、责任心，从认同企业开始。

不认同企业，就不可能尽全力付出；不认同企业，就不可能做事追求完美；不认同企业，就不可能站在公司角度考虑问题… …

案例分析：■选择一个企业就像选择一段婚姻。不管是先结婚后恋爱还是先恋爱后结婚，既然在一起了，就要踏踏实实过好日子。■爱企业先从“爱老板”开始……

3、责任心，以爱岗敬业为核心。

- 尽职尽责是责任心的表现。没有无责之岗，也没有无岗之责。
- 脱离岗位谈责任心是无价值的。
- 明确责任是爱岗敬业的前提。

案例分析：■某企业帮助员工在岗位中找到乐趣：客户开放日、教师节、职能节等。

4、责任心，要倡导快乐工作。

- 快乐工作，才能快乐付出。
- 要么给温暖，要么给专业支持。

## 五、执行力与企业经营管理决策的关系

- 1、战略，贵在执行；
- 2、领导者先行；

3、案例分析：海尔董事局主席对现任总裁杨绵绵的评价……

## 六、中层管理者如何进行执行力氛围塑造

### （一）氛围塑造与管理者的关系

- 1、管理者自身的职业素养；
- 2、不善于总结锤炼，公布于众

### （二）氛围塑造与企业文化的关系

- 1、执行力是文化
- 2、执行力文化坚不可摧

### （三）氛围如何塑造？

- 1、管理者率先垂范
- 2、制度先行
- 3、激励体系
- 4、反复强化
- 5、案例分析：某企业花费5年治理企业的执行力

## 第五部分 新生代职员的管理

### 1、了解这代人---8090有哪些特点

对工作的价值评判：自我意识、守则服从、思维活跃、人际交往

### 2、环境造就人---8090的成长环境

独生子女结构、无信仰危机、改革开放、信息爆炸时代、电子游戏泛滥、高校扩招、飞速发展的中国

### 3、我是什么人---8090的管理素养

学习能力、业务能力、科学管理、语言表达能力、有信息观念、有公关能力

#### **4、管理这代人---8090 应如何管理**

领导气质、建立威信、具备领导力、作为榜样

#### **5、带领这代人---8090 应明确目标**

一个树立目标的故事引发的思考

#### **6、爱上这代人---8090 精简总结**

重领导少管理、常激励少批评、多聆听少说叫、做教导型管理者、要结果少指挥、抓招聘少培养