

# 中层干部综合管理技能提升训练

## 【课程背景】

在全球经济时代下，市场竞争日益激烈、复杂多变，企业需要不断地寻求变革创新，以实现企业可持续发展之路。

这就对企业的中层管理干部提出了更高的要求：

如何实现思维模式的突破？

如何实现管理的高效率和高效果？

如何提升部门业绩来拉动企业的整体业绩？

企业中层干部起着非常关键的作用，而我们的管理现状又如何呢？

为什么我们每天总是陷身于具体事务中而忙累不堪？

为什么下属总是缺乏积极性、主动性和责任心？

为什么下属总是不能胜任他的工作？

为什么我们总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？

为什么我们投入了那么多的时间，部门业绩仍然达不到预期的绩效目标？其中一个很重要的原因，就是大多数管理者并不是学管理出身，因为自己在基层工作出色、业绩突出而被提拔到管理岗位上来，因此他们在工作中或遇到问题时，自然而然地会沿用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和方法。对于管理，他们依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

## 【课程内容】

本课程是专门针对企业中层干部的管理技能提升与发展的需要而量身定制的管理技能实战训练课程。

本课程帮助企业中层干部转换思维模式，明确自身的角色定位，掌握中层干部必备的核心技能，并针对工作中遇到的一些实际问题进行实景训练，提升其分析解决实际问题的能力，强化对技能的掌握效果。

本课程给出一个中层干部的工作全景图，将帮助中层干部全面分析管理的真正内涵，并通过理论指导+案例分析+工具应用+情境模拟+角色扮演等教学方

法的应用，由内而外的提高中层干部的知识与实操技能，并通过实际演练达到全面掌握的目的。

### 【课程收益】

- 了解管理的真正内涵，强化管理者的管理意识，转换工作思维模式
- 明确中层干部的职责认知与角色定位
- 强化目标与计划管理意识，掌握目标设置、分解布置、计划实施以及问题解决的实际应用技能
- 掌握对下属的辅导方法，因材施教，提升不同下属的工作技能
- 掌握对下属的激励方法，按需施励，提升不同下属的工作士气
- 掌握高效沟通的技能，提升与上、与下以及跨部门沟通的效果
- 掌握高效团队建设与发展规律，培养团队精神，提升团队的凝聚力和执行力
- 掌握有效授权的方法与流程
- 掌握时间管理的秘诀，提升管理者的工作效率

### 【课程方式】

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

### 【课程特点】

- 特点 1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 特点 2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

### 【课程时长】

6 天（6 小时/天）

根据企业的实际需求，也可将课程按模块进行拆分，分阶段完成课程。

## 【课程对象】

企业中层管理干部

## 【课程大纲】

### 一、管理者的自我认知

- 1、管理的真正内涵
- 2、管理者现状调查与分析
- 3、管理者的基本职责
  - 完成任务
  - 发展团队
  - 发展个人
- 4、管理者的任务矩阵
  - 管理自己
  - 管理团队
  - 管理工作
  - 管理战略
- 5、管理者领导风格认知与分析
- 6、管理者性格测试与分析

### 二、管理者的角色定位

- 1、管理者在企业中的位置
  - 承上启下
  - 承前启后
  - 承点起面
- 2、作为下属的管理者角色认知
  - 案例分析：管理者角色错位的表现
    - 民意代表
    - 同情者
    - 位置错位

我只代表个人意见

- 管理者的四项基本原则
- 管理者的角色定位

职务代理人

执行者

问题解决者

- 如何做好上司的辅助者

### 3、作为同级的管理者角色认知

- 案例分析：管理者角色错位的表现
- 管理者的角色定位

同事的供应商——内部客户

客户的朋友与顾问

跳出本位看问题

- 内部客户的原则与要点
- 如何做好同级的协调者

大局心

双赢心

同理心

责任心

### 4、作为上司的管理者角色认知

- 案例分析：管理者的角色错位表现
- 管理者的六种角色定位
- 如何做好下属的教练

### 5、管理者的角色转变

## 三、管理者的领导艺术培养与提升

### 1、领导力认知

- 管理的含义 领导的含义 管理与领导行为风格的比较

- 领导的本质:以影响力对他人产生吸引力从而带来他人的追随
- 管理大师论领导:权变理论、情境领导、目标理论、心理动力
- 影响管理与领导行为风格的主要因素
- 管理者如何定位和塑造自己的工作行为风格
- 研讨与练习:面对不同特征的下属如何展现工作行为风格
- 领导者使用权力的类型

## 2、领导力核心素质的修炼

- 通过塑造与传播愿景和目标提升领导力
- 通过价值观塑造提升领导力
- 通过建立信任塑造领导力
- 通过培养责任感提升领导力
- 通过塑造文化提升领导力

## 3、几种典型的领导行为风格的塑造

- 支持型领导行为的培养
- 指导型领导行为的培养
- 参与型领导行为的培养
- 奖惩型领导行为的培养
- 超凡魅力型领导行为的培养

[讨论：领导艺术经典案例讨论!](#)

## 四、管理者的管理技能提升训练

### 1、基于绩效改进的目标管控与计划管理

- 目标管理实施的基础

明确的企业目标

清晰的部门和岗位职责

顺畅的工作流程

完善的员工激励政策

胜任的素质与能力

- 部门目标的来源

公司目标的分解

岗位职责中提取

工作任务目标化

满足内外部客户的需求

讨论：目标与职责的区别

- 如何设定部门目标

目标设定的 SMART 原则

目标设定的七个步骤

- 如何确保目标的分解与执行

下属为什么抗拒你的目标分解

案例：经理的苦恼，员工为什么制定的目标普遍偏低呢？

针对员工的情况，中层经理又该如何应对呢？

情境训练：如何向下属布置任务

如何让下属积极接受目标分解的六个要点

- 向下布置工作任务的四个步骤

- 达成目标的工具与方法应用

“PDCA”在目标管理中的应用

## 2、基于绩效改进的员工辅导与培育技巧

- 员工辅导的障碍在哪里

- 员工辅导的最佳时机

- 员工辅导的四个方面

- 员工辅导的工具与流程

OJT 模式和 GROW 教练模式

- 不同类型员工的辅导方法

指挥式方法及其特点

说服式方法及其特点

支持式方法及其特点

授权式方法及其特点

- 情境训练：如何针对不同发展阶段的员工进行辅导

### 3、基于心理认知的员工激励技术与运用

- 激励的目的

- 励理论剖析

案例：如何了解员工的需求

- 按员工表现分类：

投入的员工——是指追求效率、充满创新能力，视完成目标为挑战的一群。

不投入的员工——往往占公司员工人数高达 75%，在工作表现中，反映出不愿意承担风险，缺乏成就感。

极度不投入的员工——则时常拥有沮丧的情绪、孤立于工作团队之外等特征。

- 激励的层次

自我激励

管理激励

机制激励

- 激励的原则

公平原则

清晰原则

及时原则

刚性原则

- 走出激励的误区

- 如何让激励措施落地

案例分析：如何用好金钱激励

案例分析：如何运好目标激励

案例分析：如何运好授权激励

案例分析：如何用好参与激励

案例分析：如何用好竞争激励

案例分析：如何好用赞美激励

总结：心理学在激励中的运用

- 如何激励不同的下属
  - 不同表现员工的激励措施
  - 不同业绩员工的激励措施
  - 不同性格员工的激励措施
- 如何激发员工的学习和工作热情
  - 明确指引：
  - 倾听员工心声和意见：
  - 针对岗位特性选：
  - 及时赞扬
  - 营造良好工作环境：
  - 关切员工成长：
  - 提供信息和工具：
  - 跟进事业发展：

#### 4、基于性格密码解析的管理者高效沟通技巧

- 沟通的目的是什么？
- 沟通的障碍

案例分析：

- 高效沟通的技巧

积极倾听的技巧

有效表达的技巧

及时反馈的技巧

案例：如何实现成功沟通

## ■ 与不同人员的沟通技巧

### 如何与上级沟通

讨论互动：为什么上级不懂我

情境模拟：如何接受工作任务

情境模拟：如何向上汇报工作

要点总结：与上级沟通的技巧

### 如何与下属沟通

情境模拟：如何对待犯错的下属

在不同情境下（重要、紧急、常规、表扬、批评等）的沟通方法，  
如何转化批评为鼓励，如何利用欣赏让下属更好发挥特长

要点总结：与下属沟通的技巧

### 如何平行沟通

与同级沟通的方法

如何提高会议效果

要点总结：平行沟通的技巧

## ■ 跨部门沟通的技巧

分享：跨部门沟通三原则

面子第一，道理第二

永远不要嫌麻烦

主动——跨部门沟通的第一要义

有效沟通的原则：信任、平等、互利

沟通与协作的五大思维

### 高效沟通六部曲

耐心倾听、认真观察

表示理解及共赢意识

分析原因、分析对方深层需求、思考行动方案

提出双赢合作方案

获得认同立即执行

跟进实施、监督检查

因人而异的沟通

分享:四种典型的人际沟通风格

互动演练：如何识别人际沟通风格

## 5、管理者的高效能团队的建设

### ■ 高效能团队的基本认知

团队概念的深度解析

组建团队的五项原则

团队结构的三角定位：责任、使命和技能

现场讨论：团队与群体区别在哪

### ■ 高效能团队的成长规律

团队成立期

讨论：如何挑选到适合的团队成员

优秀团队成员的特点

团队成员的角色互补

团队成员的性格搭配

案例分析：团队成员的性格分析

成立期阶段团队成员的表现

如何帮助团队度过第一阶段

讨论：如何能让新员工快速融入团队

团队动荡期

动荡期阶段团队成员的表现

如何帮助团队度过第二阶段

团队稳定期

稳定期阶段团队成员的表现

## 案例分析：如何帮助团队度过第三阶段

团队高产期

成熟期阶段团队成员的表现

## 案例分析：如何带领高产期的团队

### ■ 打造高效能团队的途径

明确的团队目标

明确职责与流程

## 案例分析：员工推诿的理由

充分信任与协作

## 案例分析：如此分工为什么

良好的沟通技巧

达成良好沟通应该具备的五大心态

融洽的团队氛围

合理的团队制度

高昂的员工士气

### ■ 团队文化的塑造

团队文化服务于企业整体文化

## 讨论：你们的企业文化是什么？

提问：你想塑造怎样的团队文化？

群体行为习惯的养成

建设团队文化的语言

游戏：定义我们的小组团队文化的语言

团队文化的真善美

三品：品质、品格、品味

三惜：惜物、惜缘、惜时

三感：感恩、感谢、感心

三心：诚心、恒心、爱心

- 团队文化的具体运用

- 培养目标意识

- 培养责任意识

- 培养协作意识

- 培养结果意识

## 6、以结果为导向——提升该团队执行力

- 高效执行的认知

- 执行力决定企业的生死存亡

- 没有执行力，企业丧失竞争力

- 战略虽好，更需要有人执行好

- 制度好、流程好，更需要有人执行到位

- 什么是执行？

- 什么是执行力？

- 执行人才的特质（案例分享）

- 执行力的特征：系统性、全员性、操作性、坚韧性

- 执行力缺失的表现

- 战略是管理者的事，执行是员工的事；

- 用人不疑、疑人不用；

- 学谋略多，学规则少；

- 管理制度变来变去，朝令夕改；

- 制度变形，熟人环境没有规则；

- 管理者没有常抓不懈；

- 差不多就行；

- 策略与制度本身不具有执行性。

- 个人执行力缺失的四个表现

- 铸造执行力的3个要素

- 要素一：结果导向（员工靠结果生存、企业只为结果买单）

执行是“我做了吗”？

做任务是陷阱、做结果是馅饼

做结果三思：结果是谁要的？结果要有什么？结果有什么用？

案例：九段秘书测试：请问你是几段？结果值多少钱？

要素二：责任逻辑（锁定责任，收获结果）

理由源于责任是否锁定

陷阱一：“请示”工作与推脱责任

陷阱二：“人多力量大”与推脱责任机会

领导只为结果买单、员工为结果而战

4个步骤：结果定义、一对一的责任、跟踪检查、结果考核

要素三：6大执行法则

服从法则：以服从为天职

目标法则：盯准一只野兔

冠军法则：做自己擅长的，上帝助你成功

速度法则：先开枪再瞄准

团队法则：利他就是利己

裸奔法则：没有退路就是出路

#### ■ 执行的三个核心流程

人员流程：用对的人

战略流程：做对的事

运营流程：把事做对

#### ■ 如何有效的执行战略？

战略执行失败四大原因；

战略执行的五个基本步骤；

建立战略执行保障体系。

## 7、管理者的有效授权技巧

### ■ 正确认识授权

## 经典案例分析

授权就是要放任而不管吗？

授权就是不再需要督导了吗？

授权就是一放到底吗？

授权到底要授什么样的权？

授权和分权的区别在哪？

案例分析：刘总这样授权对吗？

影响授权的障碍有哪些？

■ 如何有效实施授权

你需要给下属授什么权？

授权与工作性质有何关系？

案例：授权失败的原因

有效授权的实施关键

达成良好的信任

有效的评价和控制风险

权责利对等

授权与控制的平衡

授权的 5 种类型

充分授权

不充分授权

弹性授权

制约授权法

逐渐授权法

■ “3R”式授权

Respect(尊重)

对被授权者工作方式的尊重

对被授权者生活和家庭的尊重

对被授权者工作成就的尊重

对被授权者人格的尊重

Resource (资源)

提供资源是管理者对被授权者的责任

Retry (重复)

在授权过程中的辅导和反复加强是对人才的尊重和继续培养

■ 科学的授权方略-OPERA 模型

Outcomes—目标说明

Parameters—界定工作范围

Effects—了解工作效益

Resources—给予资源

Announcement—授权：让下属做出承担

■ 授权中应该注意避免的误区

怀疑下级的能力而不真正授权

将授权等同于放权

不得重复授权

只给下属责任，没给下属权力

## 8、做好时间管理，提升工作效率

■ 时间管理认知

时间管理的事件：

条理不清 经常救火 无效授权 无效沟通 不速之客 不会拒绝

职责不清 无效会议 电话干扰

时间管理误区

工作缺乏计划

组织工作不当

时间控制不够

整理整顿不足

进取意识不强

■ 高效能的时间管理

识别时间管理矩阵的四个象限

针对工作目标，须确认优先级（确认优先级的误区、时间管理的陷阱）

以目标和原则为导向的工作方式

■ 时间管理方法

四象限法则

ABCDE 法则

分级管理法则

80、20 原则

统筹方法

**课程回顾与总结**