

# 《做最好的中层》

**课程背景：**在当前全球金融危机的大环境下，企业要坚持，要发展，最可依靠的力量是谁？企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的水平亦占据着80%的作用，中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！

多数企业中，因利益与职责界定模糊导致部门之间、中层管理者之间矛盾重重；面对自己的左膀右臂，企业高管身陷两难境地，如何化解难疑？

企业“老鹰变小鸡”现象的迷思、中层“断层”，如何处理…….

**课程受益：**

- 1、塑造职业化观念，建立职业化心态，成长为卓越管理者
- 2、清楚认知管理角色和自我定位，了解成长途径
- 3、学会应用目标来管理团队,并将愿景转化为具体工作目标去执行
- 4、学习如何激励下属,点燃员工的热情,并帮助员工调整情绪,减轻压力
- 5、掌握有效指导员工的方法,能够对员工的工作进行跟进和指导
- 6、化解中层管理者之间，培养企业的左膀右臂
- 8、掌握管理技能的核心,沟通技能,学会与上司、与同级和下属的良好沟通

**课程对象：**企业中高层管理者

**授课时长：**2天 12小时

**第一讲、管理者的基本认知**

- 1、 中层经理的角色认知

- (1) 公司文化传承者
- (2) 业务领域带头人
- (3) 专业技能的辅导者
- (4) 决策、策略建议者
- (5) 部门问题的终结者

## 2、 中层经理的职责

- (1) 高层做正确的事；
- (2) 中层正确做事；
- (3) 基层把事情做正确；

## 3、 告别“三拍”干部

- (1) 拍脑袋决策
- (2) 拍胸脯表态
- (3) 拍屁股走人

## **第二讲、经理人常犯的五大错位**

### 1、 向下错位

- (1) 忌民意代表

### 2、 向上错位

- (2) 忌越位

### 3、 身份错位

- (3) 忌事无巨细

### 4、 垄断错位

- (4) 忌部门主义

## 5、 官僚错位

### (5) 忌发号施令

## 第三讲、卓越经理人的心态

### 1、 放低自己的心态

#### (1) 海纳百川有容乃大

#### (2) 放低自己才会走的更高

### 2、 杜绝抱怨

#### (1) 抱怨的本质就是自我关注点的转移

#### (2) 中层经理第一职能就是失去抱怨

#### (3) 经理人没有资格与员工一起抱怨

#### (4) 抱怨就是在出卖自己

#### (5) 用建议代替抱怨

### 3、 不要轻易发火

#### (1) 员工说我错了就是在推卸责任

#### (2) 领导发火就是帮助下属推卸责任

#### (3) 谁发火谁承担的成本就最大

#### (4) 员工犯错就是让他承担相应的责任

### 4、 左膀右臂

#### (1) 认真能把事情做对、用心能把事情做好。

#### (2) 将心注入才会产生能量

#### (3) 学会与企业一条心

#### (4) 努力成为上级的左膀右臂及培养自己的左膀右臂

## 第四讲、从优秀迈向卓越——管理的执行

### 1、 绝对服从

- (1) 结果提前，自我退后
- (2) 服从大于其它一切的能力
- (3) 公司发展最大的阻碍就是高层思想执行不下去
- (4) 有执行才有其它一切
- (5) 公司领导的话永远不可能被所有员工理解，
- (6) 领导永远是对的

### 2、 管理者要以身作则

- (1) 正人先正己
- (2) 敢于承诺、及时兑现
- (3) 己所不欲勿施于人
- (4) 员工只看你怎么做，不听你怎么说

### 3、 敢于负责

- (1) 责任胜于能力；
- (2) 解决问题就是负责人
- (3) 敢于担当就是负责人
- (4) 公司有问题才需要经理人
- (5) 公司有问题就是没有人承担责任
- (6) 所谓的干部就是要遇到问题并解决问题
- (7) 企业的问题是每一个人的问题

### 4、 时间管理

- (1) 时间管理的本质
- (2) 管理者在时间管理中存在的误区
- (3) 时间管理的效率与效能
- (4) 艾森豪威尔原理
- (5) 打分确定任务的工具

## 第五讲、高绩效团队的打造

### 1、 包容力

- (1) 不要随意炒下属
- (2) 员工犯错是管理者必须承担的成本
- (3) 允许员工非意愿犯错

### 2、 学会经营下属

- (1) 打造下属的工作热情
- (2) 化解下属工作中的阻碍

### 3、 下属意愿的培养

- (1) 意愿决定一切
- (2) 有意愿才会有其它
- (3) 意愿来自看得见摸得着

### 4、 下属能力培养

- (1) 部署任务时指令要明确
- (2) 不轻易给答案、让下属自己成长
- (3) 对待下属要及时教育、及时引导

## 5、 有效把握授权的维度

- (1) 人——意愿、能力
- (2) 事——风险、性质

## 第六讲、员工的有效激励

### 1、 管理者要学会自我管理

- (1) 管理自己就是在影响下属
- (2) 管理自己永远比管理别人难
- (3) 领导者往内看、管理者往外看

### 2、 要成为团队的精神领袖

- (1) 实现对员工的非物质激励
- (2) 员工执行力好就是来源对领导的认可

### 3、 做领导者而非做管理者

- (1) 员工喜欢被领导、被影响、被引导

### 4、 对下属实行自我实现

- (1) 让下属有意愿去做事
- (2) 员工愿意追随能帮助自己实现的领导

## 第七讲、管理者的沟通与激励技巧

### 1、 沟通的三个要点

- (1) 场景、场面、场合

### 2、 沟通的四个核心要素

- (1) 沟通学会从认同对方开始

- (2) 人际沟通的忌讳点
- (3) 运用倾听来赞美对方
- (4) 适时的回应技巧

### 3、 沟通的技巧

- (1) 喜悦心
- (2) 同理心
- (3) 包容心
- (4) 赞美心
- (5) 爱心

### 4、 如何与各级进行沟通

- (1) 向上沟通要有“胆”
- (2) 平级沟通要有“肚”
- (3) 向下沟通要有“心”

### 5、 管理者的表扬与批评艺术