

《中层管理技能提升训练》内训篇

----从业务高手到管理能手

主讲人：齐磊

- 【设计原理与思路】：1.让中层管理者清晰地认识到自己的角色。
2.将传统的管理思路结合目前企业的问题，让中层管理者的掌握具体的管理技能。

课程背景 讲

无数的企业规模越来越大，但是老板却越来越累，流程越来越乱，团队越来越不稳定等等，这一系列的问题，都是因为企业发展到一定阶段后，规模上来了，但是管理却跟不上。企业一味地追求“大”却忽略了“强”企业的“大”靠的老板的战略部署，而“强”则是靠管理。管理中最重要就是中层管理者的管理，目前很多企业的中层管理者不懂管理，不会管理严重阻碍了企业的“强大”。

齐磊老师多年来致力于企业管理，发现很多企业的中层主要有三个来源：1.销售高手。因为当时销售比较出众，得到老板的赏识，加官进爵，做了中层。2.技术能手。因为技术精湛，善于钻研，老板默认为管理也可以做好，提升为中层。3.空降兵，往往也会由文化不融合导致水土不服，一拍两散。中层管理是企业管理的重中之重，刻不容缓。

如何解决中层管理的问题呢？1.重视中层管理，认识到中层管理能力不强对企业的危害以及所造成的管理成本、沟通成本。2.正确理解管理，知道管理的基本要求和标准。3.定位，知道自己在企业管理当中，处于什么位置，承担什么责任，扮演什么角色，达到什么效果。4.具体的管理技能与方法。要解决中层管理的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。

传统的管理讲的是计划，组织，领导，控制，是按照事情流程的角度找出的几个关键点。本次的课程是结合传统的管理模式和目前企业常见问题，进行了整合和调整，分别从计划管理，执行力，团队激励，沟通管理，改进复制等几个方面着重讲述，是围绕着目前公司战略执行的逻辑来设计，更符合现代管理的特点。

本套课程更多的是站在企业变革的角度看企业该如何做，团队该如何做。让团队成员统一思想，统一声音，统一动作，从而提升中层管理技能。

课程纲要 讲

一、管理者的自我认知

(一)、中层管理的深度认知

- 1、一个“中”字的学问
- 2、中层不会做管理的三大危害
 - 战略不落实
 - 公司不赚钱
 - 团队不成长

(二) 中层管理者的角色误区：老黄牛 Or 山大王

- 1、土皇帝
- 2、民意代表
- 3、自然人
- 4、传声筒

(三) 中层管理者的角色定位

- 1、战略管理者：做放大镜不做大气层
- 2、控制/检查者：当司机不当乘客
- 3、教练员：当教官不当保姆
- 4、领导者：做冲锋号不做集结号

二、中层管理者 5 项管理技能提升

- 1、**计划管理**：经营团队就是经营团队的预期，计划源于战略
- 2、**执行力**：把指令变成结果，把计划变为现实
- 3、**沟通管理**：团队思想统一的重要保障
- 4、**团队激励**：经营企业就是经营员工的兴奋度
- 5、**改进复制**：按部就班与变革创新

三、计划管理：

1. 战略的统一与分解
2. 月报月计划与周报周计划的定位与价值
3. 周计划的维度及关键点
4. 做计划的 6 项原则
5. 周计划的常见问题及分析
6. 质询会：计划中纠偏会
7. 质询会的流程
8. 质询会具体话术
9. 总裁质询要点
10. 质询会成功的标准

四、执行力：为什么无数的企业拥有伟大的梦想只有少数企业获得持续

1. 从传统文化分析员工为什么不执行
 - 人治文化
 - 模糊文化
 - 面子文化
 - 圈子文化
2. 执行力提升的三个基本面
 - 商业人格：企业不是家，人人是商人
 - 结果导向：认识结果，做出结果
 - 客户价值：执行的动力和方向
3. 执行力提升的两大思维

底线思维：先完成再完美

外包思维：别把自己人当“自己人”

4.执行力提升的 4R 系统

结果定义：凡事必有结果

一对一责任：有结果必须落实到我

过程检查：对我不相信就必须检查

即时奖惩：对检查就必须有奖罚

五、沟通管理

1.常见的沟通类型

- 口头沟通（效果快、即时性、难以把握）
- 书面沟通（信息准确、速度快、使用量小）
- 非语言沟通（占比重大，管理中的使用盲点）
- 团队沟通：会议、文化、机制、平台、等管理沟通

2.沟通的三要素

- 表达
- 倾听
- 反馈

3.管理沟通训练

- 高层、中层、基层沟通的实战演练
- 分析过往沟通的问题
- 列出下步的改进措施

六、团队激励

1.业绩软件定律

业绩的背后是团队

团队的背后是文化

文化的背后是心态

心态的背后是投资

2.人力资源中的“三羊”现象

3.团队招聘误区

4.领导力权威的“五权”

5.狼性领导的处世哲学

6.猴子管理法：164 课程结构

- 下属抛猴子的四大绝招：起手式、雄辩式、障眼式、马屁式
- 六脉神剑：归宿视角、员工视角、沟通视角、上级视角、价值视角、快乐视角

七、改进复制

1.案例：爱斯基摩人与北极熊案例

2.企业为什么要变革

- 时代在变
- 环境在变

3.打破思维习惯训练

4.企业管理三段论

5.企业变革三种形式

6.企业变革步骤

7.工业化复制

- 复杂的事情简单化；

- 简单的事情重复做；
- 重复的事情标准化；
- 标准的事情工业化

8.工业化的核心

- 用团队取代对能人的依赖
- 用机制取代对责任心的依赖
- 用工具取代对天赋的依赖
- 用训练取代对状态（兴趣）的依赖

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1