

《中高层管理技能提升》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.让中高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，让中高层管理者的掌握具体的管理技能。

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，从而提升中高层管理技能。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对前一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程内容：

课前：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲：团队管理的重构

课程内容：

一、什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导

b 清晰明确共同目标

c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

1. 互动讨论三者的区别

- 2.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合
- 3.团队与团伙的区别
- 三、视频案例：士兵突击
 - 1.思考：这个组织是不是团队？
 - 2.如果你是班长你该怎么做才称职？
 - 3.反思工作中的不足与改善措施
- 四、管理的核心：复杂问题简单化 简单问题弱智化
 - 1.案例：毛泽东打天下
 - 2.经营与管理的思维转变
 - 3.规律和人性是管理的任督二脉
- 五、团队的角色定位与分析：高中基层的定位、特点与管理方式
- 六、管理者的团队管理要求：容人之量 御人之道
 - 1.迅速发现下属优点
 - 2.充分利用下属优点
 - 3.激励团队成员
 - 4.区别辅导新老员工

第二讲：团队管理的基础：时间管理

- 一、时间的特性；
 - 1.时间不可逆
 - 2.时间不可储存
 - 3.时间公平
- 二、时间管理的本质；

时间管理管理的不是时间而是事件
- 三、视频案例：累死的职业经理人
- 四、时间管理的误区；
 - 1.缺乏计划：猪八戒踩西瓜皮
 - 2.没有重点：一把抓一把乱
 - 3.不会说“不”：来者不拒，麻烦自来
 - 4.事必躬亲：天下第一，唯忙是从
 - 5.善始未善终：人还在，事没了
- 五、互动训练：撕纸条
明确工作时间所占比例
- 六、时间管理的工具
 - 1.工作计划，让工作条理化，重点化，标准化
 - 2.工作日志，让工作不遗漏，不混淆，不忙乱

第三讲：团队管理之沟通

- 一、沟通能力的冰山模型
很多人重视沟通技巧，其实沟通意识是沟通的关键
- 二、互动案例：同理心测试

三、 商务沟通中换位思考的“吃鱼原则”；

“非辩手”原理：知道对方想什么，表达出来。

“二选一”原理：形式与结果选其一。

“水性格”原理：个性化沟通。

四、 沟通潜规则：洞悉真相；

1.我可以被信任吗？通常有误区

2.我是一个让人喜欢的人吗？通常有误区

3.职场四种人

手中无剑，心中无剑

手中有剑，心中无剑

手中有剑，心中有剑

手中无剑，心中有剑

五、 赞美的工具：PMPMP

1.具体事件

2.相关事件

3.善始善终

4.记录备案

5.当众赞赏

6.寻机点赞

第四讲：团队管理之激励

一、 激励的目的：态度更好，意愿更强。

激励是给态度，辅导是给方法

二、 激励的两种理论

1.麦格雷戈的XY理论

2.马斯洛的需求理论

3.赫茨伯格的双因素理论

4.亚当斯的公平理论

三、 激励的形式

1.物质激励：见效快

2.精神激励：时间久

3.文化激励：物质加文化

4.分次激励：少量多次

5.个人激励：加入主观因素

四、 激励措施的设计

重要性

可见度

公平感

差异性

统一性

五、 激励无效的情况

感觉不公平、超负荷工作

六、 激励的应用：

定政策：阶梯递增
定薪酬：盈亏平衡
发奖金：公平与绩效

七、 激励的方法

晓之以理
动之以情
诱之以利
夺之所爱

第五讲：团队管理之辅导

、 学习的四种状态

我知道我知道的
我知道我不知道的
我不知道我知道的
我不知道我不知道的

二、 新老有别

新员工培训：由石头向砖头转变
老员工培训：让其自己说答案

三、 辅导方法：僵化辅导与企业教练

四、 辅导与劝导

劝导：心态

辅导：方法、技能

五、 辅导的理论操作：

费德勒模型
情境领导理论

六、 辅导的时机：

新人
新工作
新变化
新需求