

# 《实战型中高层骨干核心管理技能提升》

主讲：王一恒先生

## 课程背景

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业战略的具体执行者，在企业里担当着承上启下、承点启面、承前启后的重任。工作做不好，上司不欣赏；团队没领导好，下属不开心；同事合不来，工作难开展；现实中中层面对的五个管理对象：上司、下属、同事、客户、自己。中层处在金子塔的中间，位置越来越重要，面对多维的角色，只掌握公司内外的业务流程是远远不够的，所以很多中层工作起来显得越来越力不从心。

为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？

为什么从基层提拔上来的管理人员，角色就是转换不过来？

为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为干部就显得力不从心？

为什么企业中基层管理人员目标、计划铺排不好，部门管理出现混乱？

为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？

为什么企业管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？

为什么企业管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

现实工作中，因为管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务骨干直接走上管理岗位的，靠摸索来积累管理经验，缺乏基本的管理知识，所以管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业停滞不前，甚至倒退！

本课程从卓越经理人理论为基础，结合中国现实职场生存规则，以现实真实案例提升中层的智慧。促使中层从专业化走向职业化；从流汗型迈向智慧型，从优秀到卓越。

## 课程收益

- ✓ 学会统筹协调能力、把控组织自我管理与控制能力
- ✓ 帮助中层主管提升优质领导与贯彻管理能力
- ✓ 带您透析中层执行力的本质，从而提升核心竞争力
- ✓ 直接领悟实际中对下属的有效激励的具体方法和策略
- ✓ 理解沟通创造可能，学会清楚沟通障碍，让组织发挥更大的功能
- ✓ 学会随时随地的辅导下属，影响下属让下属跑起来
- ✓ 加强激励手段和方式，把握员工的职业方向，让其“让他干”边“我要干”

## 课程用时

二天

**课程方法：**讲师讲授、主题讨论、小组练习、案例研讨、录像分析、角色扮演、团队竞赛

**课程大纲：**

**第一单元：角色定位：在其位，谋其政；在其位，创其价（9：00—10：30）**

**企业困惑：**许多中层都是从基层做起的，因为业务能力出色，而转到做中层管理岗位！他们首先要面对的就是完成由执行者向管理者的转变，他们虽然有较强的业务能力和知识，对管理缺乏清晰的认知，缺乏系统的管理能力！同时中层经理对自身角色认知还不清晰，缺乏各层次的衔接能力！

**重点收获：**

- 1、从人性角度认知管理
- 2、管理学的发展特征
- 3、管理的实质是什么？
- 4、管理者的七大职责
- 5、靠制度管人，用制度办事
- 6、中层经理认清自己的定位
- 7、中层三承三启
- 8、中层如何有效执行上司的意图

#### 工具应用：

- 1、企业管理体系表
- 2、韩国三星的离场测试解读

#### 案例分享：

- 1、一张经典漫画的分享
- 2、戛纳获奖影片《黑洞》的播放
- 3、[培训案例分享：我培训一家瓷砖企业的点面法](#)

#### 现场实操：

- 1、学员每人写出三个自己认为管理执行最不好的制度
- 2、组长整理出得票最多的三个制度
- 3、组长计算出每个制度的得分，并进行讨论

#### 第二单元：中层带人带心的领导艺术（10：30——12：00）

**企业困惑：**领导和管理究竟区别和联系在哪里？在影响企业执行力的因素中，中层领导者自身的领导能力是重要因素。如何提升自己的领导力？领导者如何使自身成长领先于企业成长？如何认识自己的价值观？如何避免因自己的领导方式不好而使执行力下降？

#### 重点收获：

- 1、什么是领导？为什么要学领导力
- 2、领导者的五个权力
- 3、情境领导的运用
- 4、增加影响力，维护你的权威
- 5、中层领导识人，做下属的伯乐
- 6、用对人，才能做对事
- 7、充分授权：收放自如（授权的七个原则）

#### 工具应用：

1、情境领导四象限

2、项目授权书

**案例分享：**

1、公司经理的困惑

2、A科长为何不能提升

3、《马云家里的演讲》

4、《乔家大院》片段授权给马荀

**现场实操：**

1、小组成员回想自己过去当带下属时有何不当之处

2、分享领导真正之道是？

**第三单元：递增效益激活中层执行的关键按钮（14：00——17：00）**

**企业困惑：**企业制定这么多制度，为什么得不到有效执行？某些制度在先进企业效果非常好，为什么我们学习后就  
没有效果？战略目标与任务在执行中为什么经常被打折？领导者的决策到底应该如何得到完美的执行？

**重点收获：**

1、执行力的问题体现

2、执行力=思维方式\*执行态度\*执行能力

3、提高执行力的5I模式

1) 结果清晰

2) 方法明确

3) 过程检查

4) 奖罚及时

5) 改进复制

**工具应用：**

1、企业执行力体系诊断量表

2、下属执行力诊断象限

3、个体执行力的惯性因素测量表

4、个体执行力分析的“意愿——素质”模型

**案例分享：**

1、风水球与执行力

2、这些制度为什么得不到执行

3、交警的执法行为分析

**现场实操：**

- 1、运用意愿素质模型诊断自己直接下属的行为
- 2、运用企业执行力体系诊断量表诊断企业执行力
- 3、针对企业执行力体系诊断结果和直接下属执行力诊断结果，结合老师给出的问题进行讨论

#### **第四单元：管理就是沟通：下属的干劲是“谈”出来的（9：00——12：00）**

**企业困惑：**员工认为个人的工作成绩没有得到应有的承认和肯定，合理化建议没有得到应有的重视和采纳；企业总觉的交待的事情落实的无质量，工作汇报的不及时，同僚的配合不默契。一切根源在于沟通出现问题？

##### **重点收获：**

- 1、何为沟通？沟通的目的是什么？
- 2、选择正确的沟通渠道
- 3、上中下沟通如何避免出现不良沟通
- 4、企业沟通实战——望闻问切
- 5、沟通技巧之上下沟通秘诀？

##### **工具应用：**

- 5、沟通失败原因检查表
- 6、聆听技巧检查表

##### **案例分享：**

- 1、王经理和小刘的烦恼
- 2、《批评下属 7 个原则》观摩

##### **现场实操：**

- 1、碰到不同员工的如何沟通
- 2、这样的老板如何相处

#### **第五单元：有效激励：让下属跑起来（14：00——15：30）**

**企业困惑：**企业长远规划、员工无动于衷？老板激情澎湃、员工士气低落？过多的鼓励员工会走样？征求意见如不采纳，员工会不再发言？对表现突出的员工奖励过重会引起其他的员工的反感？处罚过多会使员工丧失工作的积极性。如何有效激励员工？如何把好激励的度？如何让员工充满激情？

##### **重点收获：**

- 1、激励两字本质内涵
- 2、马斯洛需要层次论模型
- 4、建立完善有效的激励机制
- 5、员工性格针对激励
- 6、中国企业最有效的 12 条激励法则
  - 1) 金钱不是万能的，没有钱是万万不能的

- 2) 愿景感召
- 3) 文化统领
- 4) 树立适当的目标
- 5) 充分理解尊重员工
- 6) 精神激励效果更佳

检测表三：精神激励你做了吗？

- 7) 情感是激励的良方

现场演练：请你感动下属一把

分享：将员工当成大人物待

- 8) 以实现自我价值为诱因

- 9) 提升领导者的人格魅力

分享：时刻向员工传递好消息

- 10) 没有压力没有动力

思考：如何将激励与约束相结合

- 11) 要骂骂得狠，要收收得妙

- 12) 有效激励要独创自己的一招

#### **工具应用：**

盖洛普咨询公司的激励 Q12 (工具 31)

#### **案例分享：**

《欣赏和赞美》一个企业中层能干下属离职的分析

#### **现场实操：**

- 1、现场演练：三分钟掌握激励技巧
- 2、现场演练：如何有效的激励你的团队

#### **第六单元：员工培育 (15 : 30——16 : 30)**

- 1.为什么要辅导下属

员工培训的两种方式/影响学习效果的四个因素/做教练式领导

- 2.有效辅导六步骤

什么是辅导/什么情况下需要辅导/辅导六步骤

- 3.训练四步曲

教练应具备的特征/教练应具备的核心技能/训练过程四步骤

#### **案例分享：**

视频观看：培育下属的步骤

现场实操：

第七单元：课程回顾与总结（16：30——17：00）

**课程结束：**

- 一、重点知识回顾
- 二、互动：问与答
- 三、学员：学习总结与行动计划
- 四、企业领导：颁奖
- 五、企业领导：总结发言
- 六、合影：集体合影