

实战型中高层骨干核心管理技能研修

主讲嘉宾：王一恒先生

- ◇ 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位，工作效率低下。
- ◇ 为什么员工工作怠慢、责任缺失、忠诚不见、感恩全无？产品品质难以维稳，员工流失率节节上升？
- ◇ 为什么中层明明是忠坚，但变成“中间”、“中奸”、“中见”、“众箭”？
- ◇ 为什么在企业中老板孤独、中层盲目、员工麻木呢？
- ◇ 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？

这一切的现象都与中高层管理者有关，中层如何能做到承上启下、承点启面、承前启后。

最经典的一句话：

员工往往因公司而来，因上司而离开。员工的绩效最直接与上司有关

但中高层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、技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是零星的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低已经成为快速发展型、中小型企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

企业最缺的人才，永远是中高层骨干，提升企业人才素质，快速复制中层骨干人才，培训是最直接最有效的途径。企业人才的职业化进程任重道远，尤其是中层、骨干员工的培训为培养企业的后备人才有着举足轻重的作用，提升企业经理人和员工团队的职业化素质才是企业核心竞争力的源泉。

课程目标

- ✚ 知人善任，带人带心，学习激励部属的技巧全面、系统的学习管理的全过程，统一观念、达成共识、激发活力；
- ✚ 使管理人员了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的
- ✚ 学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威、指导下属，并给予工作授权
- ✚ 全面激励管理，让下属在工作中发挥更高的工作积极性和工作热情。
- ✚ 认识沟通的重要性，掌握高效沟通的 PAC 技巧，建立组织内无障碍的沟通环境

-
- ✦ 掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力
 - ✦ 提升管理者的有效执行能力
 - ✦ 管理越来越难了，员工太现实，在工资、奖金限定的情况下如何才能让他们更努力的工作。

授课方式

- 上课方式多元化，从各种方式中体验学习，加深印象
- 案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让学员由工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓
- 透过活动启发，让大家从「做」中了解到自己的不足以及需要改善注意的地方
- 活动总结深入贴切，绝非做做游戏制造热闹氛围，结果船过水无痕
- 企业培训负责人需在整个过程中协助全程跟进，并做好讲师与学员、学员主管间的沟通窗口。

授课时间：2天（共12小时）

课程纲要

第一讲 角色认知——在其位，谋其政

此节解决中层五问：我是谁？我在那里？我从那里来？我去那里？我如何到达？

看漫画启示

一、现代企业管理发展

管理的本质/管理的五项基本职责

二、管理层级与技能

管理层级/管理人员的技能要求

三、中层经理的角色定位

经营者替身---作为下属

管理者、教练、绩效伙伴、领导者、变革者---作为上司

互为内部客户---作为平级

四、角色错位

五、21世纪管理者发展趋势的改变（新旧对比）

第二讲 目标与时间管理——让工作变的高效

此节解决中层繁忙，工作无效率又无效果问题？

一、时间管理技能诊断（视频播放：一个经理的繁忙）

时间管理评价/鉴定、分析解决浪费时间因素/找出浪费时间的原因

二、时间管理的发展历程

备忘录/工作计划/排列优先顺序以追求效率/以价值和重要性为导向

三、时间管理的原则

原则一：80/20 原则

原则二：目标 ABC 原则

原则三：排出优先顺序以追求效率

原则四：制定计划

原则五：养成习惯

四、提升工作效率的六大策略

时间管理的方法之一：目标管理

时间管理的方法之一：日计划结果实现法

时间管理的方法之一：会议管理

时间管理的方法之一：6S 管理

时间管理的方法之一：授权法

时间管理的方法之一：杜绝拖延、勇于说“不”

第三讲 带人带心的领导艺术——激发团队的凝聚力

此节帮助中高层提升领导艺术，辅导有效提升员工归属感和凝聚力的策略？

测试：你是个领导吗？

一、领导力的本质（定义）

什么是领导力/领导力与权力/领导 VS 管理

互动：你最反感领导者那些不良行为？

二、领导特质

你喜欢什么样的领导者/扩大你的影响力/领导者的 6P 特质

三、领导=“领”+“导”

“领”是刚、是阳，“导”是柔、是阴。

“领”：领先、领帅、领跑。

四、“领”十项修炼

1. 指明方向（条理清晰）
2. 充满激情
3. 拥抱变革
4. 以身作则

-
5. 勇于承担
 6. 言行如一
 7. 公正公平
 8. 宽容大度
 9. 坚韧谦逊
 10. 亲疏有度

五、导（4+1 模式）：

1. 引导
2. 疏导
3. 教导
4. 辅导
5. 悟道

六、情境领导在工作中的运用之道

七、随时随地做教练

1. 减少敌对，增加认同
2. 学会授权：把难题丢给员工
3. 团队辅导 8 步法
4. 放松下属紧张心理

第四讲 团队执行力的提升的模式——执行步步到位

此节帮助中高层认识执行的定义，理清执行力不强、责任缺失的内因，迅速找到走出执行困境的实用解决之道？

一、何为执行与执行力（视频分享）

二、执行力的问题体现

1. 想不想干事？
2. 能不能干事？
3. 是不是真正在干事？
4. 有没有条件在干事？
5. 干不干成事？
6. 奖罚考核是不是与结果对称

三、执行力=思维方式*执行态度*执行能力

四、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

五、执行结果演练

六、做九段经理还是一段经理？学员大搜索

第五讲 高效沟通——让管理开始简单

此节解决中层沟而不通、议而无果、执行错位、人际不佳的现象？

一、沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

二、实战高效沟通五步法

1. 理解为先

2. 达成共识

3. 形成承诺

4. 持续跟进

5. 肯定或改进

三、沟通技巧 4 要素

望、闻、问、切

四、与不同性格的人沟通

表现型/支配型/分析型/和蔼型

五、与不同层级的人沟通

1. 与上级沟通的 6 大策略

2. 与平级沟通的 8 不要 12 大原则

3. 与下级沟通的 4 大注意

第六讲 激励下属——推动员工跑起来

此节帮助中高层解决员工工作无激情、责任推诿、主动性积极性不强的现象？

一、激励新认知

1. 激励的最新定义

2. 人性与人心的博弈

3. 思考 2 大问题：

-
- 1) 员工为什么在本公司工作
 - 2) 员工为什么在本公司努力工作

二、新经济年代以人为本的激励思维

1. 尊重人的人格
2. 肯定人的优势
3. 服务人的需要
4. 开发人的潜能

三、中高层经理激励下属的 4 级台阶

1) 我的收获——大本营

1. 我知道对我工作的要求吗？
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
3. 我每天有机会做我擅长做的事吗？

2) 我的奉献——一号营地

1. 在过去 7 天里，我因工作出色而受到表扬吗？
2. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
3. 工作单位有人鼓励我的发展吗？

3) 我的归属——二号营地

1. 在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？
2. 公司的使命使我觉得我的工作重要吗？
3. 我的同事们致力于高质量的工作吗？

4) 我的成长——三号营地

1. 我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
2. 在过去六个月里，有人和我谈我的进步吗？
3. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？
4. 公司的领导对我很尊重
5. 我对公司未来的经济状况充满信心
6. 公司的领导令我对未来充满热情

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

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送