

《实战型中基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、承前启后、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、计划辅排不好，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来的，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