

《做最好的中层》

---卓越中层管理技能修炼

主讲：陆华龙

本课程是讲师根据学员培训需求、管理者的管理基本技能而专门设计的课程。综合了管理学、心理学、行为学的精髓，既展现了当代企业管理前沿理念，又结合了世界上最先进的管理模式，以及中国企业的管理特征，使中层管理者能够实现“知行合一”的跨越。

【课程特色】：

本课程是讲师根据学员学习的特点及需求，进行学习模式的全新创新，一改很多培训课程一贯的说教模式，采用学员最喜欢的、也是最能引发学员触动和思考的方式：情境模拟！通过管理情境的设计，结合管理过程中的实际问题，学员参与，分析探讨，讲师引导与提炼，学员为主。所用案例均是来自于实际管理，拓宽中层管理者的管理思维，提升中层的管理能力。

【课程收益】：

通过本课程的学习，学员可以得到以下收获：

- 1、使中层了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的桥梁；
- 2、建立职业化的心态，提升人生格局；
- 3、知人善任、带人带心，学习激励部属及辅导部属的技巧；
- 4、做一个教练的角色，为企业员工建立信任与安全的环境，促进团队凝聚力；
- 5、DISC人格特质诊断，一个无价的管理能力提升法宝，将让你走出过往的众多纠结，充分了解自己的特质，认识自己的管理及领导风格，调整自己的管理习惯；了解你的下属的性格特质，因人而异的提升下属的执行力；甚至了解你的上司，更好的辅佐好你的领导真正实现优秀到卓越质的飞跃。另外，这个实用的工具对你的人生也会起到很重要的作用！

【授课形式】：

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景模拟—Test 视频资料—Video 教练提问—Question

【培训时间】：2天，6小时/天

【课程大纲】

一、中层管理者的角色认知

- 1、明确自己在企业中的各种角色
- 2、中层管理者的七个重要角色
- 3、组织的三个阶层

- 天
- 人
- 地

- 4、作为上级的管理人员
- 5、作为下级的管理人员
- 6、作为同事的管理人员
- 7、成功六字经：取势、明道、优术
- 8、从优秀员工到管理者的九大转变

- 自己解决问题到推动他人解决问题
- 刚性和弹性的掌握
- 从管事到管人与事的转变
- 从发现问题到推动解决问题的转变
- 从好人到灰人的转变
- 从标准化到合理化的转变
- 从外方内方到外圆内方的转变
- 从自己做事到让别人做事的转变
- 从追求个人成就感到追求团队成就感的转变
- 从追求真理到把握灰度的转变

- 9、从“对事不对人”到“对事又对人”的转变
- 10、危机意识的培养

二、职业心态修炼，提升管理干部人生格局

- 1、信念系统（BVR）：矛盾产生的根源
- 2、操之在我：我现在做什么，可以改善现状！
- 3、三赢思维：立人立己、成人成己
- 4、延时满足效应：目标心理功能
- 5、正确归因方法：永远聚焦与个人努力程度，而非环境因素
- 6、情绪的迷思
- 7、感恩心态：《给儿子的一封信》
- 8、变与不变的法则
- 9、问题到此为止：老板心态的建立

三、中层管理者的管理基础

- 1、管理的内涵
- 2、管理者的管理技能：管人+理事
- 2、有效组合：六个正确

- 3、管理者的立场与职责
- 4、管理者的七种基本心态
- 5、管理者的七盏职场明灯
- 6、管理者的七项工作原则
- 7、团队有效运作的四项基本原则
- 8、四个正确

四、卓越中层的六大习惯

- 1、成果导向
- 2、纵观全局
- 3、要事第一
- 4、发挥优势
- 5、集思广益
- 6、创造信任

五、中层管理者的高效沟通

全员参与活动：《七巧板》。通过本活动的展开，每个小组将活动体会和感触在课堂上展示，讲师作引导、归纳、提炼，将主题引入：在执行中，沟通的重要性，以及在过往我们的一些无效的沟通。

- 每个小组完成任务了吗？
 - 结果为什么和你们想的不一样？
 - 每个成员知道你们的目标是什么？
 - 第七小组为什么没能把团队的目标告诉每个小组？
 - 如何处理竞争关系，实现两性循环？
 - 在沟通中出现了冲突，如何处理？
 - 如何配置组织的信息与资源，提升团队的整体价值？
 - 你具备全局观了吗？
- 1、众多组织中沟通的障碍
 - 2、沟通的基本心法
 - 3、沟通的三大基本要素
 - 沟通的基本问题是“心态”
 - 沟通的基本原理是“关心”
 - 沟通的基本要求是“主动”
 - 4、高效沟通的基本原则
 - 良好的沟通氛围
 - 客观中立
 - 四两拨千斤

- 一把钥匙开一把锁
 - 有效果要比有道理好得多
 - 共同的信念与价值
- 5、中层的聆听技术
 - 6、中层无往不胜的说服术
 - 7、中层肯定员工的技术
 - 8、中层化解员工抗拒的技术
 - 9、沟通的三个方向
 - 向上沟通
 - 水平沟通
 - 向下沟通
 - 10、DISC 沟通风格特质测试
 - 11、如何与不同性格特质（D 型、I 型、S 型、I 型）的人进行沟通
 - 如何与 D（控制）型伙伴沟通
 - 如何与 I（活泼）型伙伴沟通
 - 如何与 S（平和）型伙伴沟通
 - 如何与 I（完美）型伙伴沟通

六、更高层面的团队领导

- 1、领导与管理：多一些领导
- 2、领导力：打造高绩效团队的核心动力
- 3、高绩效团队的特征
- 4、运用企业文化领导团队
- 5、愿景的力量：刘翔与国球团队
- 6、如何提升团队的自主性、思考性、协作性
- 7、绩效合伙人技巧---一分钟经理
 - 一分钟目标
 - 一分钟表扬
 - 一分钟批评
 - 一分钟道歉
- 8、有效授权技术
- 7、员工辅导技术
 - 如何辅导 D（控制）型下属
 - 如何辅导 I（活泼）型下属
 - 如何辅导 S（平和）型下属
 - 如何辅导 I（完美型）型下属
- 8、员工激励技术

- 如何激励 D（控制）型的员工
- 如何激励 I（活泼）型的员工
- 如何激励 S（平和）型的员工
- 如何激励 C（完美）型的员工

七、卓越中层执行技术

1、执行中层必做的七件事情

- 了解企业，了解员工：关注的力量
- 坚持以事实为基础
- 设定目标及优先顺序
- 跟踪目标，解决问题
- 对执行者进行奖励
- 让员工成长
- 了解自己

2、做好执行教练

3、主动链接

4、问题到此为止：管理好自己的“猴子”，以及让下属同样照顾好自己的“猴子”

5、思考力的培养：解决问题能力的培养

6、责任分散效应

7、随时发现差异并作修正

8、工作安排的六个关键步骤

9、破除执行的四大情感癌症

- 拖延：延缓自己的成长步伐
- 抱怨：降低双方智商
- 推诿：将成长的机会让给别人
- 攀比：他人之所得并非我所失

10、科学流程是执行的有力保障

11、通过 DISC 人格特质诊断方法的掌握，观察员工的行为，了解员工的性格特质，因人而异的提升不同类型的下属的执行力。

12、D（控制）型下属执行力特点及提升方法

13、I（活泼）型下属执行力特点及提升方法

14、S（平和）型下属执行力特点及提升方法

15、C（完美）型下属执行力特点及提升方法