

# 《赢在中层》

(2天)

课程对象：企业所有的经理/主管，以及有志于走上管理岗位上的各类人员、后备干部

课程目标：

- ✓ 管理者心态的自我调整与控制；
- ✓ 理解并掌握实用的管理技能、提升管理绩效、促使其转变观念达到改变行为；
- ✓ 培养中层干部的执行能力；
- ✓ 掌握与上司沟通、与同级沟通、与下属沟通的方法与技巧；
- ✓ 确切了解作为部门主管所应具备的素质；
- ✓ 学会树立自己的威信以及如何授权；

课程背景：

国外成熟企业的人才结构叫“1+1+1=1”的模式，即一个战略眼光超群的老板，一个核心管理团队，一个高效富有竞争力的基层员工体系，等于一个具有核心竞争力的企业。目前中国大部分企业的现状是：往往企业的老板个人能力很优秀，但没有核心管理中层，没有第二个“1”，“高效富有竞争力”的基层员工体系就无法建立。可见，企业中层的缺失，不是简单的中层人力资本匮乏，由此会引发整个企业的竞争力下降。

中层人才的缺失带来企业管理成本和生产成本的加大。目前我国企业的不良品率平均在 10%左右，而工业发达国家可以接受的产品不合格率仅为 3%。每生产 1 美元的产品，我国耗费的能源是美国的 4.3 倍，是日本的 11.5 倍。中国每百万吨煤死亡率比俄罗斯高 11 倍，比印度高 15 倍，比美国高 182 倍；中国当前的管理阶段相当于 30 年前的日本，100 年前的英国。

中高层经理是企业的脊梁，也是企业的核心人才库，中层正成为企业得以生生不息的创新源泉。而如今，中层经理的素养与能力不足已成为企业纵深发展的软肋，经理人断层时代已经来临。

## 第一部分 中层人员的五维管理

案例：1、中层经理的角色认知；

2、中层经理的角色错位；

3、中层经理的360度管理；

### 第一单元 自我管理

——21世纪的领导者将由管理别人转向管理自己。

——德鲁克

- ◆ 改善你的形象；
- ◆ 管理时间是效率的开始；
- ◆ 永远保持激情和热忱；
- ◆ 分清轻重缓急；
- ◆ 决策才能体现你的水平；
- ◆ 注意细节；
- ◆ 不断提升自己

### 第二单元 对上管理

——难道是真的管理自己的上司？还是管理与上司之间的关系？

- ◆ 了解上司的人才能被提升；
- ◆ 让上司知道你的态度；
- ◆ 与上司交往的细节；
- ◆ 必须牢记的十个原则

### 第三单元 对下管理

——最传统的管理概念，可是你做好了吗？

- ◆ 管理的真谛在于简化；
- ◆ 激发下属的智慧；
- ◆ 你的上帝是员工；
- ◆ 做个搭“舞台”的人；
- ◆ 员工的利益就是你的利益；

- ◆ 善待下属就是善待自己；
- ◆ 沟通是双方心灵相印的特效药；

#### 第四单元 横向管理

——很多人都容易形成自大、自我的观念，于是横向管理就成了绝大多数企业内部管理的短板。

- ◆ 把你最短的木板接长；
- ◆ 牢记大雁法则；
- ◆ 从认清自己的目标开始；
- ◆ 让对方说出真实的想法；
- ◆ 懂得和谐与制衡；

#### 第五单元 对外管理

——清理你的人际关系就如清理你的衣柜，唯有最适合的才是最好的。

- ◆ 清理你的人际关系；
- ◆ 人缘外交；
- ◆ 谈判的艺术；

## 第二部分——超级沟通力

**沟通游戏：你的表述准确吗？**

#### 第一单元 沟通与管理沟通

——管理就是沟通，这个说法虽然不准确，但是却道出了沟通的重要意义！

案例：维多利亚——沟通要注意角色变换

- ◆ 沟通的内涵、过程、要素和基本原则；
- ◆ 沟通渠道及相关问题；
- ◆ 沟通的障碍及克服技巧；

#### 第二单元 人际沟通

案例：同理心将决定你的人际沟通效果

- ◆ 人际沟通的特点、作用和原则；
- ◆ 人际沟通的障碍及相应对策；
- ◆ 人际沟通的技巧；
- ◆ 人际冲突处理；

### 第三单元 组织沟通

案例：组织内的沟通需要制度来保证

- ◆ 有效的组织沟通；
- ◆ 组织外部沟通；
- ◆ 组织内部沟通；

### 第四单元 倾听技巧

案例：倾听客户的心声，但别听错了

- ◆ 倾听的认识与培养；
- ◆ 倾听的障碍及克服；
- ◆ 倾听中的提问与反馈；

## 第三部分——时间管理

案例：1、关于“过劳死”

### 2、现代工作观

- ◆ 繁忙：你真有那么忙吗？
- ◆ 管理时间：你真的能管理时间吗？
- ◆ 有关时间管理的几个误区；
- ◆ 日程表：你管理它还是它管理你？
- ◆ 目标：如果不知道目标在哪儿，又怎能知道何时到达呢？
- ◆ 你的员工工作效率高吗？
- ◆ 拒绝：你说的“不”起作用了吗？
- ◆ 信息：无所不知，却又一无所知；
- ◆ 时间管理的有效工具；

## 第四部分——有效授权：给下属足够的空间

小故事：踢足球

案例：王石为何有时间去爬山？或南极探险？

### 第一单元 该放手时就放手

- ◆ 不要“抢”下属的事做；
- ◆ 学会换位思考；

- ◆ 将授权进行到底；
- ◆ 授权——提升公司绩效的有效途径；

### 第二单元 授权之道

- ◆ 被授权者的6个必备条件；
- ◆ 不仅要授权，而且要有效授权；
- ◆ 授权的原则与步骤；

### 第三单元 授权与控制

- ◆ 授权不是一锤子买卖；
- ◆ 风险：把错误的权力授予错误的人；
- ◆ 风险：授权失衡；
- ◆ 风险：授权失控；
- ◆ 授权与控制的微妙境界：惠普的弹性管理；

## 第五部分——激励下属

案例：1、不是自己的

2、IBM的沃森的激励

3、不仅让自己的下属发挥“手”的功能，同时还发挥他的“脑”功能

- ◆ 找到激励无效的原因；
- ◆ 激励下属的原则；
- ◆ 激励下属的技巧；
- ◆ 激励下属的手段；

## 第六部分——目标管理

案例：1、马拉松冠军的经验

2、哈佛大学的25年长、短期目标跟踪调查

- ◆ 用目标指引行动；
- ◆ 在最关键处确立目标；
- ◆ 目标方向的优劣与管理效能成正比；
- ◆ 围绕目标实现自我管理；
- ◆ 应该怎样分解目标；

- ◆ 让员工参与决策；
- ◆ 适时改变目标；
- ◆ 实行严密的目标质量控制；
- ◆ 不断给员工新的目标机会；
- ◆ 主动帮助员工完成目标；
- ◆ 将目标管理应用于全体；

## 第七部分——压力管理

案例：上海淮海路的压力宣泄

- ◆ 即时压力管理；
- ◆ 压力的来源；
- ◆ 压力控制；
- ◆ 如何缓解压力；
- ◆ 战胜压力；