

《打造卓越中层》

——管理干部必备的八项技能训练

一、课程背景：

随着企业领导层，尤其是企业“一把手”地不断学习与培训，企业老板及核心高管的经营思路和管理理念普遍有了大幅的提升；但当他们想在企业中推行先进、科学的管理时，却发现原有的中基层管理团队因为固有的习惯和缺乏系统管理培训，已经与企业发展要求的差距越来越大！这种首脑与中层干部能力脱节的状况，已经严重阻碍了企业更大的发展。

另一方面，中层干部处在企业管理金子塔的中间，担负着承上启下的重任，同时承受着来自上司、下属、同事、客户等多方压力，对其管理能力的要求也越来越高。在企业快速发展、竞争日益激烈的背景下，中层干部的综合管理能力提升已经迫在眉睫！

为了满足企业在中层管理者培训方面“务实、高效、系统”的要求，以马老师为核心顾问团队特别依据企业中层干部实际情况，打造出中国第一堂针对企业中层实战管理品牌课程：《打造卓越中层》！

该课程以一个中层管理者必备的八项管理技能为核心模块展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下八大核心管理技能：

- 1、**角色认知**：做好管理角色认知与定位，明确管理者职责，增强职业化。
- 2、**时间管理**：提升时间管理效率，避免忙而无效，只有苦劳，没有功劳。
- 3、**高效沟通**：提高沟通水平与技巧，创建良好沟通氛围，提高管理效率。
- 4、**目标管理**：学习如何制定目标，分解目标，落实目标，掌握目标达成的方法。
- 5、**员工激励**：激发下属积极性、主动性，减少管理成本，提升管理效益。
- 6、**领导能力**：提升学员的领导力，并学习如何教练、培育下属。
- 7、**授权管理**：掌握如何正确授权，让管理变得更轻松、高效。
- 8、**团队管理**：学习打造一支高效团队的秘密，提升团队凝聚力、战斗力！

二、**课程对象**：部门总监、经理、主管/班组长

三、课程收益：

- 1、快速掌握管理者最实用的八大核心管理技能；
- 2、整体提升学员综合管理能力，增加管理者自信。
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更省力、省心。

四、**课程时间**：两天（14小时）

五、**课程讲师**：马永志老师（详见附件）

六、**课程特色**：实战管理方法、经典案例分析、全程互动讲授、先进理念导入

七、**课程大纲**：可根据企业实际需求，适当增减培训模块

能力模块一、角色认知

一、认识自己，做成功的管理者

1. 中层管理者的核心价值
2. 中层管理者必备的八项基本技能

二、作为下属的中层管理者

1. 中层管理者在企业中的位置
2. 中层管理者作为下属的四项职业准则
3. 作为下属时常见的三个认识误区

三、作为同事的中层管理者

1. 跳出本位看问题
2. 同事是自己的“内部客户”
3. 共赢心态与全局观念的树立
4. 中层管理者常见误区

四、作为上司的中层管理者

1. 中层管理者如何领导下属
2. 认识作为上司的三个角色：
管理者、领导者、教练
3. 从业务员到中层管理者
4. 作为上司的角色认识误区

能力模块二、时间管理

一、时间管理的现状与认识误区

1. 为什么众多管理者忙而无效？
浪费管理者时间的九大关键因素
2. 管理者对时间管理的四大错误认识
3. 重新认识管理者的时间价值

二、高效管理时间的五大原则

- 原则一、80/20 原则
- 原则二、目标 ABC 原则
- 原则三、二现象工作法，重要但不紧急
- 原则四、计划原则-必须事先做计划
- 原则五、第一次就把事情做对

三、时间管理的三大方法

(一)、方法一 日计划

1. 日计划对管理者的作用
2. 日计划的五个步骤

(二)、方法二 会议管理

1. 常见低效会议特征
2. 会议管理六要素
3. 会议纪要核心内容
4. 如何确保会议成果落实与执行

5、怎样运用会议让管理更高效

- ◆ 如何组织好一次部门晨会
- ◆ 如何组织好部门的周例会
- ◆ 会议组织的技巧与原则

(二)、方法二 会见管理

1、什么是会见管理

2、会见管理四个要点

能力模块三、有效沟通

一、沟通是最重要的管理活动

1. 沟通是中层经理最基本的职业技能
2. 消除障碍，主动沟通
3. 组织沟通不畅的十大原因

二、组织沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧

(一)、怎样表达

1. 选择沟通对象的原则
2. 如何正确选择沟通渠道
例如：一对一沟通、会议沟通、逐级报告、越级申报、内部沟通、外部沟通
3. 组织沟通中三种不当的表达方式

(二)、如何倾听

1. 善于倾听的好处
2. 倾听的五个层次：听而不闻，假装听，选择性听，专注听，积极倾听。
3. 积极倾听的技巧

(三)、及时反馈

1. 反馈的原则和技巧

(四)、组织沟通的八大原则

三、如何与上司沟通

1. 与上司沟通的六大障碍
2. 接受上司指示的五个要点
3. 如何正确的向上司汇报工作
4. 与上司沟通的八大规则

四、如何与同级沟通

1. 为什么与同级管理层沟通很困难
2. 同级沟通的三种方式
3. 与同级沟通的八大规则

五、如何与下属沟通

1. 与下属沟通过程常犯的错误
2. 向下属下达命令的要点
3. 如何向下属推销自己的建议
4. 如何处理下属的反对意见
5. 与下属沟通的八大规则

能力模块四、目标管理

一、什么是目标管理

1. 目标管理的要点
2. 目标管理的好处
3. 目标管理的六个特征

二、管理者应如何制定目标

1. 目标设定常见的错误
2. 目标设定 SMART 原则及应用
3. 中层干部设定部门目标的八大核心步骤
4. 关于目标的认知导入

三、如何制定目标达成的工作计划

1. 工作计划制定的七大要素

四、如何确保目标的分解与落实

1. 下属为什么抗拒目标的分解
2. 分解下属目标的六个要点
3. 目标分解的维度：人员、时间、部门、资源
4. 目标执行中的项目管理

能力模块五、员工激励

一、如何进行员工激励

1. 员工有被激励的实际需求
2. 管理者对员工激励的六大认识误区
例如：激励员工就是砸钱，没钱就不能激励等等
3. 世界三大激励理论的认知与实际应用

需求层次理论

双因素理论

公平理论

二、激励的下属的四大核心原则

1. 公平原则
2. 刚性原则
3. 时机原则
4. 清晰原则

三、管理者激励下属常用的“胡萝卜”有哪些

1. 什么是“胡萝卜”
2. 管理者经常使用的“胡萝卜”有哪些
3. 如何在激励员工上做到“花小钱，办大事”
4. 如何运用“无形激励”激发员工执行力
5. 哪些“胡萝卜”需要制度支持才能使用的

四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

能力模块六、领导艺术

一、领导力的认识与分析

1. 什么领导力
2. 管理者个人领导力的三种组成因素

3. 领导力与权力的区别
4. 管理者使用权利的注意事项

二、如何培养与发挥个人领导力

1. 什么是优秀领导者的五种行为习惯
2. 领导力最要修炼的四种核心品质
3. 领导力更多的是内心的强大与综合能力的提升

三、领导者如何用人及推动变革

1. 用人之长，避人之短，善于发现下属的长处
2. 善于表扬，会批评
3. 注重团队气氛，创建快乐氛围
4. 了解下属的差异性，对不同的人采用不同的领导方式
5. 坚决抵制小团体，公正，没有偏向性
6. 少用命令，多用问句
7. 领导者推动团队变革的六步

四、好领导必须是个好教练

1. 教练和培育下属是领导者一项重要职责
 - 1) 不是下属做不到，而是管理者没有教练到
 - 2) 领导者的职责就是为企业：训练人、改造人、经营人
2. 领导教练部属的四个策略
3. 成功教练下属的六部曲
4. “猴子管理”案例分析与启示

能力模块七、授权管理

一、什么是授权

1. 授权是什么
2. 授权不是什么
3. 为什么要授权
4. 工作中影响授权的障碍有那些

二、企业管理者那些工作可以授权，那些不能授权

1. 什么是必须授权的工作
2. 管理者不能授权的工作特征
3. 哪些工作可以适度授权

三、授权的四个原则

1. 权责对应
2. 适度授权
3. 循序渐进原则
4. 建立约定

四、五种授权形式学习运用

1. 指挥式
2. 批准式
3. 把关式
4. 追踪式
5. 委托式

五、如何避免授权会失败

能力模块八、打造高效团队

一、如何理解团队的概念

1. 什么是团队
2. 团队与群体的区别
3. 有些团队为什么会失败
4. 优秀团队的特征是有哪些

二、团队发展的五个阶段及管理对策

1. 团队形成期的特征及管理对策
2. 团队动荡期的特征及管理对策
3. 团队稳定期的特征及管理对策
4. 团队高产期的特征及管理对策
5. 团队衰退期的特征及管理对策

三、老化团队的特征及管理

1. 老化团队的三大特征
2. 解决团队老化的五大法宝

四、提升团队凝聚力的四大方法

1. 宣导团队共同理念，并不断加强
2. 定期组织团队活动
3. 带领团队取得胜利和成绩
4. 及时庆功并注意培养团队荣誉感

五、打造高效团队的十大策略