

《中层管理技能提升》

【课程适用群体】

部门经理、中层管理干部、储备管理干部等

【课程开发背景】

- 每一个第一次当经理的人，都是走了几个最优秀的员工才学会如何当经理的；
- 中层经理作为企业的中坚力量直接影响着企业的发展，大多数中层经理在当经理之前和之初都没有接受过系统的能力培养，给团队成员和他自己都带来了很大的麻烦和看困惑；
- 美国盖洛普（Gallup）调查指出，65%的离职员工其实是想离开自己的上司，并且员工离职五大原因排行是：1、不受尊重，2、没有决策的参与感，3、意见被轻视，4、付出与回报不相符，5、薪资问题，前三项都是主管应承担主要责任；

【课程特色】

- 本课程从人和事的角度出发，在做好事的同时如何做到“理（他）人、修（自）己、达（他）人”，进而全面提升团队的能力；
- 针对“管事、理人、修己、达人”4个维度从9个模块展开中层经理管理能力的系统化提升；
- 课程采用培训、引导、教练等多种方式结合，力求能够直接联系学员的工作实际，将所学带入到实际工作中；

【课程结构】



【课程收益】

- 全面建立对中层管理能力的认知；
- 掌握中层管理人员应具备的管理方法和工具；
- 领悟、学习中层管理人员自我修炼、提升的方法和认知；

【课程时长】

2-3天，14-21小时

【课程形式】

引导、讲授、视频、练习、讨论、模拟演练、角色扮演……

【课程大纲】**1 管事——解决工作问题、达成组织绩效****1.1 中层管理能力认知**

- 中层管理角色认知 - 认清管理者角色位置
- 中层管理能力认知 - 明晰管理者能力需求

引导：认清岗位角色**1.2 目标管理**

- OGSMT 法制定目标
 - 目标的合理性和可达性 - 制定合理的目标
 - 分解目标到团队成员 - 落实目标到具体的人和事
- 目标分解为行动的6个必须
 - 6Must 原则 - 目标分解的原则
 - 行动计划表格 - 将目标分解为行动
- 改进与提升
 - PDCA 循环 - 检查与改善目标达成行动
 - 复盘 - 分析、总结、提高

1.3 绩效管理

- 绩效评估方法 - 合适、合理的绩效评估方法
- 绩效面谈 - 面谈认清和改善绩效
- 绩效反馈与改善 - 绩效目标不在考核在改善

1.4 问题解决与分析

- 厘清问题 - 描述问题的客观事实
- 分析原因 - 查找可能存在的原因
- 决策分析 - 制定合理的决策措施
- 制定计划 - 制定行动计划与预案

工具：问题分析与解决4表单**1.5 授权**

- 授权的5W - 合理授权，发挥团队力量
- 授权的原则 - 合理授权的原则
- 有效授权三要素 - 如何做到有效授权

2 理人、修己、达人——塑造企业源生动力、成就组织发展核心

2.1 团队建设

- 社交行为风格
社交行为风格识别与应用 – 辨识风格，扬长避短
- 团队岗位职责
团队结构与岗位职责 – 合理的团队结构与明晰的岗位职责
- 激励
激励的作用 – 正确使用激励
正激励与负激励 – 激励的方法与应用

2.2 高效沟通

- 倾听
乔哈里窗 – 了解沟通的本质
倾听的4个层次 – 更好的听
- 提问与对话
提问的方式 – 选对方式，达成效果
提问的目标与逻辑 – 目标准确，逻辑清晰
对话的4个层次 – 认清、掌握对话的本质
- 表达
结构化表达 – 使你的表达更清晰
- 建立有效的沟通机制
完善内部沟通机制 – 提升内部沟通效率
改善跨部门沟通 – 沟通增强协调

2.3 关注精力

- AMBR 关注-行为-结果法 – 关注决定了精力方向与行为结果
- 时间黑洞与记录时间 – 发现精力重点及问题
- 紧急-重要四象限 – 要事第一，从容做事
- 精力（时间）管理工具 – 运用工具，解放大脑，提升效率

2.4 领导力修炼

- 领导力的心智模式
识别心智4模式 – 认清、识别人的心智模式
台词管理 – 通过管理语言管理意识
情绪管理 – 守护激发能量
- 践行领导力的八项行为
表达真诚感激与欣赏 – 营造赋能的场域
关注共同利益 – 解决冲突，加强合作
信守所有协议 – 诚信支持高效
适度包融他人 – 归属凝聚合力

- | | |
|--------------|----------|
| 表达务实乐观 | - 挑战创造机遇 |
| 100%投入 | - 创造奇迹方案 |
| 一致性（避免指责与抱怨） | - 降低执行风险 |
| 明确角色与职权 | - 系统高效执行 |

2.5 培养团队成员

- 开发式培养（DSC）5步模型
 - 建立关系，确定目标 - 明确培养目的
 - 交换意见 - 交换认知与想法
 - 考虑可能障碍 - 分析困难和问题
 - 寻求解决之道 - 共同寻找解决办法
 - 付诸行动 - 明确行动
- 开发式培养训练技巧
 - 刨根问题 - 挖掘问题的本源
 - 提问的技巧与力量 - 提问的威力
 - 处理反对意见 - 合理处理意见
- 开发式销售培养反馈
 - 评价式反馈与开发式反馈 - 开发不评价
 - 开发式反馈十四原则 - 原则助力

3 中层管理能力提升行动计划

- 管理能力自我画像 - 认清自我
- 管理能力行动计划 - 改善自我