

# 卓有成效的管理者——中基层管理者的管理技能提升

## 课程背景：

优秀的企业就像是一个健康的人一样，不仅大脑要发达，还要腰身结实、有力，再加上灵巧的四肢。大脑代表了企业的高层有远见卓识，高瞻远瞩，领导有方；灵巧的四肢代表了企业的员工，反应迅速，执行力强；而这一切，还要源于结实有力的腰身，也就是企业中基层管理人员，能够做好上传下达，将高层的战略意图，转化为员工的切实行动。

系统化的提高企业中基层管理人员的管理技能，才能帮助企业更好实现组织的战略目标。  
卓有成效的管理者——中基层管理者的技能提升

## 课程收益：

- 帮助中基层管理者准确定位自己的角色，承担应有的责任；
- 帮助中基层管理者做好自我心态管理、目标管理、时间管理，欲达人先修己；
- 掌握激励下属的方法，点燃员工的热情，提升业绩；
- 掌握授权与检查的方法，做到用人之长，事半功倍；
- 掌握管理技能的核心：沟通技能。与同级、下属有更佳的沟通；
- 掌握新生代员工的有效管理方法。

## 课程特色：

- 讲演结合；声情并茂；理性与激情相融。
- 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐。
- 大量的案例，工具介绍，视频，小组讨论，模拟演练，全程互动

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理人员、基层管理人员

## 课程大纲

### 第一讲：管理者的角色认知

#### 一、管理的定义与管理者的角色

1. 管理的定义
2. 管理者正确的思维模式
- 3. 管理者的四种角色**
  - 1) 指南针
  - 2) 镜子
  - 3) 战鼓
  - 4) 引导
4. 戴明环——管理者的基本管理方法

#### 二、组织与组织脸谱

##### 1. 组织的定义

- 1) 一声令下，全力以付
- 2) 遭遇挫折，仍不溃败

##### 2. 识别组织的脸谱

- 1) 橄榄球状的组织
- 2) 组织种的8种人
3. 如何应对组织的脸谱

## 第二讲：管理者的自我管理

### 一、心态管理

1. 交心时间
2. 成功管理者的必备心态
  - 1) 一切都是最好的安排
  - 2) 凡事必有三个以上的解决办法
  - 3) 耐心等待成功

### 二、目标与计划

1. 什么是目标
- 练习：根据目标做计划（各组选一个题目）

### 2. 设立目标与计划的流程及要点

- 1) 确定目标
- 2) 确定要做的工作
- 3) 评估并优化（做统筹安排）
- 4) 实施、记录并评估中间目标的结果
- 5) 在实施中进行调整及修正

### 三、时间管理

1. 常见的陷阱

### 视频分享

### 2. 如何做好时间管理

- 1) 凡事预则立——提前计划
- 2) 找出最关键——要事第一

工具：时间管理四象限

工具：八二法则

- 3) 事必有期限——拒绝拖延
- 4) 流程与方法——优化简化

## 第三讲：管理者如何管理他人

### 一、高品质的管理沟通

### 1. 常见的两大沟通障碍

- 1) 沟通不充分
- 小组讨论：导致了沟通不充分的原因有哪些？

- 2) 上传下不达

游戏：你来比划我来猜

视频分享：沟通漏斗

小组讨论：如何在工作减少上传下不达？

### 2. 高品质沟通 6 步法

- 1) 事前准备——古德林法则
- 2) 确认需求
- 3) 处理异议
- 4) 阐述观点
- 5) 达成共识
- 6) 共同实施

### 3. 高品质的说、听、问

- 1) 表达有效

2) 倾听有心

3) 提问有法

#### **4. 向上沟通培养默契**

1) 领导无小事

2) 决策权和知情权留给上司

3) 向上司请示汇报工作的程序要点

4) 说服上司的技巧

问题：怎样跟上司说“不”？

#### **5. 平行沟通要忘我**

故事：峨眉山上的猴子

1) 站在对方的立场思考问题

2) 任何一场矛盾的开始，都是一场新的友谊的开始

工具：白金法则

#### **6. 向下沟通要用心**

1) 分配工作讲清楚，再确认

2) 表扬员工不吝啬，多夸奖

3) 善用“三文治”法

4) 批评员工忌不预设立场

案例分析：女秘书和她的上司

## **二、授权与检查**

### **1. 授权——管理的双刃剑**

1) 管理不懂授权

2) 授权不当，一放就乱

### **2. 五种组织模式**

### **3. 有效授权的策略与流程**

1) 授权准备

工具：授权计划表

2) 选定任务

3) 选贤任能

4) 落实分工

5) 跟进完成

### **4. 检查让授权更有效**

1) 检查的三个目的

2) 让员工自动自发的检查方法

## **三、激励下属，让团队更有战斗力**

1. 员工愿意追随谁？

### **2. 激励的三大原则**

1) 信念决定行为

2) 潜意识比显意识大 N 倍

3) 图像改变，人才会改变

案例：四星级酒店员工

### **3. 常用的有效激励方式**

1) 目标的力量

工具：九宫格对话模式引导员工建立目标

2) 榜样的力量

举例：段永平与巴菲特

3) 赏罚分明

案例：麦当劳的奖励

4) 赏识的力量

#### 4. 激励的误区

1) 每个人的需求点都一样

2) 唯物质或唯精神

3) 激励不包括处罚

4) 激励适用于任何阶段

5) 边际递减效应

6) 论资排辈

7) 激励适用于任何人

### 四、新生代管理 (90/95 后管理)

#### 1. 新生代登场——一场前所未有的“代际战争”

1) 我们正在丧失的权威

小组讨论：列举本公司“新生代”员工的特点

2) 控制与对话之争

案例：广东本田罢工事件

案例：富士康的连环跳事件

3) 不可逆转的代际差异

#### 2. 轻管理模式——止息“代际战争”的秘籍

案例：如何应对 90 后员工小周

1) 轻管理模式：一招三式

#### 3. 和而不同——让 TA 乐于接受你的管理

1) 存威立信，重在梳理

2) 对人不对事

3) 成为一个教练型管理者

4) 给与足够的信任

5) 变潜规则为显规则

#### 4. 跨越鸿沟——如何与新生代建立深入关系

1) 轻管理策略：清除障碍，以心换心

2) 减少噪音，让沟通更顺畅

#### 5. 管理梦想——如何让新生代保持工作激情

1) 施与求：不合拍的激励

案例呈现：年轻的项目经理

2) 参与是最大的认可

3) “弹性”奖励

4) 梦想管理，激发潜能

结尾：点评、分享；团队表现奖颁奖