

# 《中高层综合管理技能提升》

讲师：朱建农老师

## 一、课程背景：

中高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势在必行。

为了满足企业在中层管理培训方面“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，打造出针对中国企业中层实战管理品牌课程。

该课程以一个中层管理者必备的管理技能为核心展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下核心管理技能：

- 1、**角色认知**：明确管理者不同角色职责，树立积极职业心态，增强职业化。
- 2、**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。
- 3、**领导能力**：提升学员的领导力与领导水平，并学习如何培育下属。
- 4、**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。
- 5、**团队管理**：学习打造一支高效团队的秘密，提升团队凝聚力、执行力。

## 二、课程对象：部门总监、经理、主管

## 三、课程收益：

- 1、快速掌握中层管理者实用的核心管理技能；
- 2、整体提升学员综合管理能力，树立积极的管理心态。
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更高效。

## 四、课程时间：2天（6小时/天）

## 五、课程讲师：朱建农 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，圈定重点模块，增加案例分析讲解

### 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. 中层管理者必备的基本技能
3. 优秀管理者八大积极心态建设
  - ◆ 忠诚、敬业
  - ◆ 积极、共赢
  - ◆ 公正、谦逊
  - ◆ 感恩、学习

## 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. 作为下属时常见的认识误区与角色错位

## 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. 作为上司的四大角色认识误区
5. 好上司的十大特征

### 经典案例分析与互动

## 能力模块二、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

#### 案例分析与演练

### (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

### 经典案例分析与互动

## 能力模块三、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
  - 1) 、需求层次理论
  - 2) 、双因素理论
  - 3) 、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”有那些

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

### 演练与分享

### 四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

- ◆ 力量型
- ◆ 关系型
- ◆ 智慧型
- ◆ 工兵型

## 经典案例分析与互动

### 能力模块四、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
- 4、提升个人领导力的八项修炼

#### 三、领导者如何用人

- 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：批评下属的策略和技巧
- 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

#### 四、好领导必须是个好教练—下属培育

- 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

## 能力模块五、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、团队的发展五个阶段及管理对策

1. 团队形成期、动荡期、稳定期、高产期、衰退期的特征及管理对策

### 四、如何提升团队执行力

#### (一)、认识执行力

1. 什么是执行力，执行力的本质是什么
2. 执行力的四大核心要素：4R

#### (二)、团队执行不力的原因分析

#### (三)、提升执行力的五大心态

1. 认真第一 聪明第二
2. 决心第一 成败第二

#### (四)、加强团队执行力的两大法宝：

1. 系统的检查与追踪
2. 即时奖惩

### 五、打造高效团队的十大策略

1. 宣导树立共同的目标
2. 建立共同的语言
3. 带领团队取得胜利和成绩
4. 尊重员工的差异性
5. 学会庆功