

# 中层管理的综合管理能力提升

## 【课程背景】

“没有经过培训的中层管理人员是企业最大的成本”！在多年为企业提供培训和辅导的基础上，发现大多数企业的中层管理人员在个人工作时表现都很出色，但随着职位的提升和下属的增加，对于如何带领一个部门或团队工作却不擅长，导致企业问题丛生。究其原因就在于管理人员虽然对自己的专业都很熟悉，但对于管理工作却不熟悉（比如如何有效运用权力、领导和激励下属、培育下属、对上对下平级沟通、做计划/督导/检查/激励等）。管理是一门艺术，也有通过培训可以掌握的必修课程，为此我们结合众多企业的实际案例设计了此系列课程，能够快速提升中层管理人员的综合管理能力，提高企业运作效率，降低成本。

## 【课程收益】

1. 快速调整中层管理人员的心态，更积极、敬业，更好地投入工作；
2. 使中层管理人员全面认识管理并掌握管理技巧；
3. 使中层管理人员成为能用职业化的思维方式、科学的工作方法管理好自己、下属和部门工作的优秀管理者，为企业的进一步发展提供基础。

## 【课程特色】

1. 分组式互动、在演练实践中学习，把老师所教马上印证、马上应用；
2. 量身打造的解决方式方法，让您找到自己的价值并有信心实现它；
3. 建立班级微信群，提供微信交流平台常年互动，实现一次学习，终生受益！

【课程时间】2天 6小时/天

【学员对象】企业中层经理、主管、储备干部等。

## 【课程大纲】

## 破冰:1.老师自我介绍

2.分组,每组 6-8 人,组内成员相互熟悉,选出一名组长\取组名\组呼,上台发表

思考、讨论：企业的发展有四个阶段：初创期/发展期/成熟期/衰退期，我们公司现处于什么时期？理由是？

### 一、思维转变 – 抓住问题的根本

场景：张工是一位优秀的技术能手，近期被提为部门经理，但他习惯于自己埋头做事，面对底下十来个下属，不知道怎么管才好？

- 1、技术工作者转化为管理者的背景
- 2、从技术思维走向管理思维
- 3、技术工作者与管理者的特质区别
- 4、技术工作者转化为管理者的四大障碍

**分组演练 1：围成一个圈，抛绣球，演练【技术工作者】、【管理者】不同的思维**

### 二、提升计划能力

场景：上级下达了季度工作目标，丁主管不知道如何展开到切实可行的计划，总觉得“计划不如变化快”，结果过了三个月，发现其中两个目标进度缓慢达不成。

1. 计划是任务分解，把看似极难的事一步步转为可执行的事
2. 计划是资源调配，你要事先想到所有能起到作用的资源投入（人、财、物、信息等）
3. 计划是沙盘推演，开展步骤时发现不可行，就要未雨绸缪，提前规避、处置
4. 做计划最好的工具：思维导图的应用

现场演练：请一位较擅长画图的学员在白板上根据老师指导画出思维导图：

- 1) 准备工作：大幅面的白纸、几支颜色各异书写流畅的笔
- 2) 在白纸的中心写下中心主题（画），周围留出空白
- 3) 主题往四周扩展层层分支，就像树干树枝一样
- 4) 线上写关键词，线条自然弯曲，与词同长
- 5) 多用图形、颜色和代码，更易记忆
- 6) 关联的内容加上连线、使用箭头和符号
- 7) 写上作者、时间及必要的信息
- 8) 整个幅面最后整理

**分组演练 2：用思维导图做一个项目计划**

### 三、提升任务分配能力

场景：老板派给王经理一个工期短的紧急任务，结果他底下都是一些有能力不服管的、没能力但有背景管不动的，管得动但没能力的，为了快速完成任务，老王只好自己撸起袖子加油干，下属闲得要死，他却忙得满头大汗。。。

1. 任务分配的前置工作：你要了解每个下属的长项，用其长避其短
2. 任务分配的技巧：
  - a) 能者多劳/多劳者多得；
  - b) 积分制/悬赏/任务竞标式，造就紧俏氛围；
  - c) 为了平衡，搞轮流制（比如卫生值日），是最无奈的守势之法

d) 善于用激励话术，比如“这事别人不能胜任，还是得您李师傅出马才行啊”

**分组演练3：**周五快下班了，这时老板临时交代了一件需要几个人协助的任务（靠主管自己是无法完成的），下属周五晚上有的有约会、有的去看电影、有的赶着回家，您会怎么进行任务分配？分组讨论，每组指定一人上台发表。

#### 四、提升任务推进能力

场景：刘经理给下属小张布置了一个工作，要求月底完成。然后没再追踪，结果到了快月底时问小张是否完成得差不多了？小张居然一点儿都没做！

1. 人们只做被检查的事！不检查等于不重视，不重视下属就会怠慢；
2. 任务督导技巧：三分法（假如一件事1号布置，要求30日完成，则你10号就要追踪一次进度，如果还没做，你要了解原因、为下属清除障碍，促其行动；到16号交期过半时再次追踪，是否如期在推进？如果还是没进展，这时要考虑换人干了；20日再追踪，进度不符合要求，必要时要自己上去救火了。一定不能全过程不闻不问，到了DEADLINE再来确认、骂人，时间已无法挽回，徒显自己无能！）
3. 要建立下属定期汇报机制，每周必须交一个周报。

**分组演练4：**你的下属小明爱忘事，经常布置的工作丢三落四，你是他的上司，如何改进？

### 第二章、如何做称职的中层管理者？

观看电影《我的美女老板》片段，从中学习如何做称职的中层管理者

1. 决定部门、下属业绩的两大因素：
  - a) 人财、人才、人在、人裁四种人
  - b) 态度比能力更重要
2. 做教练式的经理（教导力）
  - a) 做教练不做警察
  - b) 追求快乐与逃离痛苦相结合
  - c) 做教练式经理的5大步骤
3. 如何协作与配合
  - a) 角色的分工
  - b) 如何换位思考
  - c) 如何互相补台
4. 目标与绩效管理
  - a) 如何设定目标？客户面、财务面、学习成长面、内部运营面
  - b) 绩效管理的真正用处是什么？
5. 如何实现最大的工作成果

分组演练：给你一个任务

### 第三章 中层管理者的性格密码

导入：请扫描屏幕上二维码，手机中做题，10分钟了解自己是什么性格？

#### 一、只需管好四种性格类型的人

- a) D型/力量型（黄）：孙悟空
- b) I型/活泼型（红）：猪八戒
- c) S型/和平型（绿）：沙僧

d) C型/完美型（蓝）：唐僧

## 二、如何与公司内各岗位人员沟通？

1. 如何与高管级沟通（汇报、取得支持、商讨问题、达成共识等）
2. 如何与上司沟通（复命、汇报、提建议、商讨问题、开会等）
3. 如何与平级沟通（求助、帮助、合作等）
4. 如何与下属沟通（命令、批评、讨论、组织开会等）
5. 如何与无直接关系的普通员工沟通（示好、取得认可、关怀等）

## 三、如何与不同职能的部门沟通？

1. 与设计部门的沟通要诀
2. 与市场部门的沟通要诀
3. 与采购部门的沟通要诀
4. 与生产部门的沟通要诀
5. 与品质部门的沟通要诀
6. 与人力行政部门的沟通要诀
7. 与财务部门的沟通要诀

第二天

## 第四章、中层管理者应有的格局与意识

### 一、当前时代企业干部应有的格局：

1. 有慈性才有磁性
2. 力行伦理，德要配位
3. 为才赋能，相信自己和部属都是最优秀的
4. 不予不取，廉政新观念

### 二、中层管理者的三大意识

1. 效益意识
2. 风险意识
3. 资源意识

### 三、中层管理者的六大修炼

1. 坚定的信念与意志力
2. 你的行为举止、谈吐作派要匹配你的角色和定位
3. 选择适当的领导风格
4. 掌控部属的性格与现状
5. 情绪的认知、控制与调节
6. 激励下属让他自动自发的工作，让他为了自己去工作

分组演练：每个人讲一个自己在职场中最刻骨铭心的事，自己从中得到什么成长？

## 第五章 中层管理者的实用管理艺术

### 一、走动管理

1. 什么是走动管理
  - a) 走动管理之一：开辟你的第二办公室；
  - b) 走动管理之二：不要兴师动众走过场；
  - c) 走动管理之三：走访的结果要追踪；
  - d) 走动管理之四：神秘顾客出奇兵；

e) 走动管理之五：走访你的客户很重要；

f) 走动管理之六：走动防范于未然。

思考与提问：在我们的现实日常工作中，哪些地方可用到走动管理？

## 二、时间管理：善用时间效率倍增

1. 事项清单

2. 优先排序：时间管理四象限（轻重缓急）

3. 时间安排及具体实施

4. 每晚回顾

分组演练：画出你每天的时间圆饼图

## 三、惩戒管理：没有规矩不成方圆

1、与下属保持距离，你才能惩罚下去

2、严刑峻法：你无法讨好每一个人。

3、制度规章摆在那里，不是为了“治谁”，而是为了“逼谁”。

4、所有的规章制度，立法之前，最好公示征求意见，而不是自己主观臆断。

5、违禁以案例为主，上任第一事是制度学习和考试。

6、警示用语要有措施后缀。

7、罚款要公益化。

8、罚款最好不要过夜。

分组演练：假设你的下属老王是资深老员工，业务水平一般，上班老是玩手机、不专心，派给的任务多次不能及时完成。身为主管，你再无法容忍，你如何进行惩戒才能达到理想效果？

## 四、激励管理：如何有效激励下属？

1. 增加式激励：员工对于正常收入只付出正常劳动，要想让他付出超常的工作，同时，必须让他得到超常的回报。

2. 减少式激励：人们只操心对自己有利的事。降低成本则当事人有奖励。

3. 大奖式激励：重赏之下有勇夫，优秀员工都希望用自己超群的才智获得超常的回报，从而一直优秀。

4. 福利式激励：当公司业绩上升的时候，让行政后勤人员感觉业绩与其奖金有关系，并从内心加以关注、努力服务一线部门。

小结：每组拟定 531 行动计划表、上台发表本课程学习所得。

END!