

# 高绩效中层管理技能\_\_\_\_打造自身的执行力

## 【基础信息】

1. **课程系列**：管理技能
2. **课程名称**：高绩效中层管理技能提升
3. **学员人数**：人数控制在40人以内。分小组，每组8-10人，不要低于8人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4纸若干、音响
5. **授课时长**：4-6天，每天6小时，也可以选择相应模块，时间控制在2天内
6. **目标学员**：中层管理者

## 【课程背景】

中层管理与高层管理有着很大的不同，在提升中层经理能力的问题上，有两种误区，误区之一是注重中层经理的业务能力，而不注重中层经理的管理能力，结果导致由基层上来的中层经理，业务能力越来越弱，但就是不懂管理，不懂得发挥整个部门的力量和作用；误区之二是在培养能力时，不注意高层管理与中层管理的区别，用培训高层经理、企业家的方法和内容培训中层经理，偏重战略和公司层面的运作但却较少涉及部门层面操作，结果学非所用

中国企业的中层经理的执行能力往往不高，其原因是多方面的。一是许多企业的中层经理没有经过系统的管理技能培训，缺少基本的管理技能。二是有效的管理技能没有形成行为习惯。三是不关注细节

## 【课程目标】

本课程由一系列的课程构成，形成一个体系。关注中层管理者的执行能力，并通过培训，使得中层管理者能改变行为，从而提升公司业绩

## 【课程大纲】

### 一. 角色认知

#### 1. 你所遇到的挑战有哪些

- 小组互动：你目前面临的挑战有哪些，你会采取怎样的对策
- 挑战之一：变革，这是一个变革的时代
- 挑战之二：角色，中层经理在组织中的角色是什么
- 挑战之三：心态，做为公司的中层管理者，面临着怎样的心态方面的挑战
- 挑战之四：压力，中层经理的压力主要有哪些
- 挑战之五：不理解，中层经理常常得不到老总的理解，甚至有时不能得到员工的理解
- 挑战之六：职业发展，中层经理与高层经理的发展期望有哪些不同
- 挑战之七：管理，中层经理在管理上会遇到哪些挑战
- 挑战之八：职业道德，中层经理需要怎样的职业道德

## 2. 理解你的部门

- 部门的价值有哪些
- 对部门价值的常见误解
- 履行部门职责过程中的障碍有哪些
- 参考案例：某公司技术部的部门职能说明书

## 3. 职位管理

- 职位管理不到位，可能带来的后果有哪些
- 职位管理的原则有哪些
- 职位设计中需要注意的问题：副职问题、专业化与多样化、控制幅度等
- 职位分析的作用与方法及工具介绍
- 分小组练习：如何编制一份合格的职位说明书

## 4. 部门管理

- 组织结构的基本形式介绍：职能制、事业部制、矩阵制等
- 部门内部指挥链应当遵循的原则
- 部门规范：业务规范与工作流程
- 案例讨论与练习：某床上用品公司的组织结构分析与问题

## 5. 理解你的角色

- 案例分析：新任经理人的困惑
- 经理人承担的角色有哪些
- 如何跨越从独立贡献者到团队领导者的心结（个体层面、组织层面）
- 怎样管理好自己的欲望和动机
- 定位自己：了解自己的胜任素质
- 小组讨论：中层管理者应当具备的胜任素质有哪些
- 如何培养这些胜任素质

## 二. 时间管理

### 1. 开场白和课程的导入（分组练习）

### 2. 认识时间管理

- 时间的特性
- 时间可否管理
- 如何管理时间（分组讨论并点评，有些事情我们可以控制，有些事情我们不能控制）

### 3. 了解时间管理的现状

- 叶雷的时间管理（案例讨论：小叶的时间管理）
- 评估你的一天（故事分享，并点评）
- 4. 时间管理的陷进
  - 猪八戒踩西瓜
  - 不好意思拒绝别人
  - 拖延
  - 不速之客
  - 会议病
  - 文件满桌病
  - 事必躬亲
- 5. 如何跨越时间陷阱
  - 明确目标（小组游戏，故事分享）
  - 去除不必要和不合适的事务（讲师游戏并点评）
  - 制定你的计划（现场练习，分享并点评）
  - 剔除行动障碍
  - 及时行动（故事分享）
- 6. 时间管理工具
  - 时间管理的工具
  - 使用时间管理工具的四把钥匙
- 7. 时间管理的进一步提升
  - 时间管理学的四代理论
  - 以人为本的第四代时间管理学（急迫性指数测试）
- 8. 总结（故事分享）
  - 学员提问
  - 本课程回顾与总结

### 三. 有效沟通

1. 先做一个测试：沟通能力测试
2. 分组讨论：工作中为什么沟而不通
  - 沟通不畅的 16 个主要原因
  - 沟通的 3 个环节
3. 有效沟通的环节 – 表达

- 向谁表达 - 听众分析
  - 表达什么 - 内容分析
  - 通过一个视频理解不良表达
  - 有效表达的要点
4. 有效沟通的环节 - 倾听
- 做一个测评：了解自己的倾听水平
  - 倾听的好处
  - 为什么不倾听
  - 倾听的5个层次
  - 倾听的技巧
  - 发问练习
5. 有效沟通的环节 - 反馈
- 什么是反馈
  - JOHARI 视窗
  - 如何给予反馈
  - 如何接受反馈
6. 与上司沟通
- 来自上司的障碍
  - 来自中层经理自身的障碍
  - 与上司沟通的形式之一：接受指示
  - 与上司沟通的形式之二：汇报
  - 与上司沟通的形式之三：商讨问题
  - 与上司沟通的形式之四：表达不同意见
7. 水平沟通
- 水平沟通为什么难
  - 水平沟通的三种方式：退缩、侵略、积极
  - 如何积极沟通
8. 与下属沟通
- 与下属沟通的障碍
  - 与下属沟通的方式之一：下达命令
  - 与下属沟通的方式之二：听取汇报

- 与下属沟通的方式之三：商讨问题
- 与下属沟通的方式之四：推销建议

#### 四. 目标管理

##### 1. 什么是目标管理

- 目标管理的六个特征
- 目标管理的好处
- 目标管理 - 中层经理的怀疑
- 目标管理 - 中层经理的苦恼

##### 2. 如何得到一个好的目标

- 起点的错误：没有一个好目标
- SMART 原则
- 好目标的特征
- 设定目标的七个步骤
- 练习：运用 SMART 原则设定目标

##### 3. 与上司制定目标

- 制定目标 - 对上司的分析
- 制定目标 - 对中层经理的分析
- 目标对话

##### 4. 与下属制定目标

- 中层经理制定下属目标时常见的错误
- 来自下属的阻力有哪些
- 解决下属阻力的方法
- 建立下属目标的步骤

##### 5. 从目标到计划

- 计划的好处
- 制定计划的基本要点
- 制定计划常见的错误

##### 6. 工作追踪

- 工作追踪的五个原则
- 如何进行工作追踪
- 中层经理在工作追踪中容易出现的问题

- 下属对工作追踪的抵制

## 五. 激励

1. 测试：需要层次调查
2. 为什么士气低落
  - 士气低落的原因
  - 中层经理常见的激励误区
3. 几个重要的激励理论介绍（背景、思想、应用等方面的介绍，结合实际进行）
4. 运用激励理论进行激励分析
  - 案例分析之一：这小子在想些什么（需要层次理论）
  - 分析之二：胡萝卜还是大棒（X理论和Y理论）
  - 分析之三：为什么满意，为什么不满意（双因素理论）
  - 分析之四：为什么不公平（公平理论）
5. 激励菜谱
  - 激励菜谱（中层经理不能直接动用）
  - 激励菜谱（中层经理可以直接动用）
6. 激励的原则
  - 原则之一：公平原则
  - 原则之二：刚性原则
  - 原则之三：时机原则
  - 原则之四：清晰原则
7. 激励的策略
  - 创造良好的工作气氛
  - 认可与赞美
  - 金钱激励
  - 通过运用目标设置理论来激励员工
  - 通过行为矫正来激励员工
  - 通过工作本身来激励员工
  - 通过授权激励员工
  - 自我激励技巧
  - 中层经理如何运用晋升激励

- 根据人格类型进行激励

## 六. 绩效评估与绩效面谈

### 1. 绩效管理知识

- 如何理解绩效与绩效管理（分小组进行两个案例讨论）
- 回顾指标的设置过程与来源（了解不同小组的指标设置来源）
- 绩效标准如何设置
- 如何理解辅导与沟通过程
- 数据的收集（日常的绩效表现、记录，与工作相关其他员工的评价）

### 2. 针对本公司的绩效考核制度的理解（先理解，再收集问题，最后讨论与点评）

- 绩效考核的频率
- 绩效考核的等级设置与比例设置
- 绩效工资的比例设定
- 绩效结果的应用（晋升、薪酬、劝退）

### 3. 绩效评估的难点

- 绩效评估的难点在哪里
- 传统考核与绩效评估的区别
- 绩效评估的期望
- 绩效评估常见的误区
- 绩效评估方法介绍

### 4. 绩效反馈与面谈

- 分小组先讨论并分析几个绩效面谈的案例
- 绩效反馈与面谈的目的
- 绩效反馈与面谈需要做的准备工作（管理者与员工的准备）
- 面谈与反馈什么内容（先分组讨论，再举例说明并进行点评）
- 绩效面谈提纲设计（分组进行，讲师点评）
- 绩效面谈策略与技巧（几个案例分小组讨论，讲师点评）
- 绩效面谈表格设计与使用技巧

### 5. 绩效面谈中需要注意的方面

- 基本方面（坐位的选择、眼光的放置等）
- 非语言动作的使用（手势、声音、姿势、表情）
- 重视开场（如何进行）（现场实际演练）

- 如何提问（提问的种类，提问类型的转换）
- 倾听的技术
- 判断自己与被面谈者的人际风格
- 注意收尾（如何收尾）

6. 绩效面谈演练 – 实际练习（运用所学到的技巧，进行小组练习，最后讲师点评）

## 七. 领导力培养

### 1. 权力与影响力

- 权力 – 为什么你能给别人下命令
- 影响力 – 为什么有人追随你
- 权力与影响力

### 2. 经理影响力

- 案例讨论：进一步理解影响力
- 如何提升自己的影响力
- 了解自己的动机：动机测试
- 小组互动：如何提升自己的影响力

### 3. 领导风格

- 多种多样的领导风格
- 理解下属的发展层次
- 权变自己的领导风格，管理好下属
- 做一个测试：领导风格问卷（经理用）

### 4. 做一个好教练

- 教练技能评估
- 做教练式的经理
- 辅导的障碍
- 辅导的8个要点
- 辅导的4种方法
- 辅导的4个策略

## 八. 授权

### 1. 案例分析：为什么不授权

- 授权是什么
- 授权不是什么

- 为什么不授权
- 中层经理授权的特点
- 2. 授权的三要素
  - 职责描述
  - 工作分派
  - 权力分解
- 3. 授权的5个原则
  - 权责对等
  - 适度授权
  - 个性化授权
  - 循序渐进
  - 建立“约定”

## 九. 团队建设

- 1. 团队的价值
  - 团队的7个特征
  - 团队与群体的区别
  - 团队的三种类型
  - 对团队的误解
  - 为什么会有坏团队 – 从“我”分析开始
- 2. 团队的发展阶段
  - 案例讨论与分析：团队发展阶段的问题处理与策略
  - 团队发展的5个阶段
  - 老化团队的发展问题
- 3. 团队冲突
  - 团队冲突的5种处理方式
  - 对5种处理方式的分析
  - 不同情况，用不同的冲突处理方式
  - 做一个测试：团队冲突方式测试
- 4. 团队角色
  - 做一个测试：了解自己的团队角色
  - 团队角色分析

- 团队角色的启示
- 团队角色与组织角色的差异
- 组织角色与团队角色的互补
- 团队角色的认识

#### 5. 建设团队的途径

- 建设团队的阻力
- 建设团队的4种途径
- 高绩效团队的3个层次与建设