

## 管理进阶——中层管理综合技能提升训练

### 课程背景：

**打造好中层——我们的企业才不会“腰疼”、战略才不会“流产”。**

**好中层是火——能够点燃团队的奋斗激情、提高团队的战斗能力。**

中层管理者是企业中承上启下、承前启后、承点启面的重要力量。中层是否得力，关乎企业组织绩效的达成。但在很多企业中，中层管理者管理能力缺乏、依靠自己个人经验“盲人摸象”式带领团队的情况屡见不鲜。很多企业的管理者的提拔是通过“一纸文书、一个会议、一个电话、一次谈话、一个通知”就完成了，而没有经过系统、科学的管理能力的培训辅导，这种野蛮的提拔方式，既给团队工作带来风险，也给管理者本人带来困惑，从长期看，也加大了组织的用人风险。

本门课程是为储备管理者、新任管理者、缺乏系统管理技能的管理者而开发的，课程选取所有管理者应知应会的**角色认知、领导能量、员工激励、目标管理、时间管理、沟通能力、会议管理、部属辅导**八个重要板块展开。

这门课程是一个管理者必修的基础性课程，也是中层管理者的一个“学习地图”，你既能从中掌握管理者的必须掌握的知识，同时，也可以通过本课对自己的管理能力查缺补漏。

本课程的设计的出发点是：通俗易懂、实用落地。课程中结合中层管理者现实工作中可能遇到的核心问题，通过大量真实案例、故事、视频、互动研讨的方式启发学员思考，相信你学完本课程之后，对管理将会有更全面、更生动、更科学的认知，并掌握一系列切实可行的管理工具，直接应用于日常的管理工作中。

### 课程收益：

- 明晰管理者对上、对下、对同事的基本角色要求，具备职业经理人思维
- 明白管理与领导的区别，明白自身个人魅力对团队管理的重大影响
- 明白员工激励的重要性和相关理论，并掌握八种员工激励的具体工具
- 学会用目标管控员工，并掌握目标设定、目标分解、目标考核的相关方法
- 学会合理的管控自己的时间，会根据工作的轻重缓急合理的安排自己的时间
- 清晰向上、向下、平级三个维度沟通重要技巧，并能主动、积极沟通
- 能从会前、会中、会后三维度，以及会议七要素的维度提升会议的效能
- 明晰员工培育是管理者重要的职责所在，并掌握一些员工辅导的技巧

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层干部（各部门部长、经理、主管、厂长等）

**课程形式：**老师讲授、案例分析、视频研讨、学员互动研讨、疑难问题解答

**课程特点：**课程重点突出，针对性案例丰富，本课有超过 30 个案例，实用性与可操作性强

## 课程大纲

### 导入：

1. 中层强则企业强：从人口红利时代到管理红利时代
2. 国内中层管理的漏洞：中层无系统管理培训，企业“腰疼”

### 第一讲：中层管理者的角色认知——定位才能定心，心动才能行动

#### 一、管理三阶层分析

1. 高层是决策层
2. 中层是执行层
3. 基层是操作层

#### 二、中层管理者是高层领导的经营者替身

1. 坚决执行——永远相信决策正确
2. 承上启下——永远实现上级意图
3. 结果至上——永远拿出成效说话

**案例：**抱怨的总监、诸葛亮的建议、李主任买票、气死人的短信

**研讨：**挖井的启示

#### 三、中层管理者应将同级同事当做内部客户

1. 惜缘共生——换位思考大局为重
2. 尊重内敛——给予面子提升好感
3. 克己助人——目光长远积善成德

**案例：**采购部与行政的争吵、杨元庆的内部客户

**研讨：**您的内部客户是谁？

#### 四、中层管理者应担当下级的角色

1. 育人为先——做好教练提升技能
2. 聚焦目标——抓住关键精准发力
3. 讲明规则——保障公平提升效率

**案例：**柳传志的罚站、海尔的十三条军规、“赤裸”车间、黄牛与水牛

**研讨：**辅导下属的好处和难点是什么

### 第二讲：中层管理者的领导艺术——没有跟随者不算领导者

#### 一、何为领导

1. 领导的本质是什么
2. 领导艺术与管理手段的区别

#### 二、领导者影响力的来源

1. 权力影响力：岗位权、奖励权、惩罚权
2. 非权力影响力：专家权、典范权、情感权

#### 三、领导者的八重角色

**研讨：**通过《开餐馆》案例研讨“管理与领导”的区别

**理论：**马车理论、方圆理论、餐馆理论

案例分析：中美贸易战与领导力、康熙奖罚明珠、甘地的领导力、马云论领导力

### 第三讲：中层管理者的员工激励——用“非物质”的方式激励员工

#### 一、激励理论模型

1. 马斯洛需求理论

2. 双因素理论

#### 二、中层管理者员工激励方法

1. 授权激励——满足员工对权力的欲望

案例：宗庆后的危机、刘邦君臣对话

工具：二八法则+三分法

2. 价值激励——满足员工自我价值实现的需要

案例：富士康危机采访

工具：打怪兽升级法

3. 竞争激励——有压力才有动力

案例：鲶鱼法则

工具：内部竞争法

4. 目标激励——给员工指一条明路

案例：王健林的目标

工具：SMART目标设定法

5. 荣誉激励——满足员工的荣誉感

案例：海尔激励往事

工具：奥斯卡颁奖法（三多法）

6. 榜样激励——树立榜样精神而非榜样个人

案例：甘地与孩子、董事长除外

工具：六类榜样

7. 赞美激励——该肯定的及时肯定

案例：经理的小纸条

工具：烟花赞美法

8. 负面激励——既要有胡萝卜，也要有大棒

案例：白总与杨总

工具：热炉法则

### 第四讲：中层管理者的部属培养——好领导都是好导师

#### 一、管理者要成为好教练

1. 管理就是通过他人来完成工作

2. 没有经过培训的员工是公司最大的成本

案例：来自西装店的电话、酒店的维修工

#### 二、对团队辅导的四个重要认识

1. 应该是主动的辅导，而非被动的辅导

2. 应该既有积极的要求，又有消极的规范

3. 应该是随时、随地、随人的辅导

4. 应该包含技能训练、情绪辅导

案例：丰田三实主义、饮水机前的训话

视频：教练与孩子

#### 三、团队管理者培训辅导的四个出发点

1. 训练下属的思考力，要求员工在工作中创新改善
2. 训练下属的行动力，要求员工在工作中自动自发
3. 训练下属的协作力，要求员工在工作中积极配合
4. 训练下属的竞争力，要求员工在工作中见贤思齐

案例：班长与汽车轮毂

#### 四、团队管理者培训辅导的时机

案例：叨叨的上司、训练下属接机

#### 五、培训辅导新趋势

1. 何谓教练技术
2. GROW 模型

案例：王姐与李姐

工具：GROW 询问技术

#### 六、培训辅导下属的 6 个建议

案例：太子监国、主任交班

工具：临床实习式辅导

### 第五讲：中层管理者的目标管理——山高有攀头，路远有奔头

#### 一、何为目标管理

#### 二、目标管理的重要性

案例：查德威克、哈佛目标试验

视频：马云 1999 年创业演讲---阿里的目标

#### 三、目标设定的原则

1. 具体的
2. 可衡量的
3. 可达成的
4. 相关的
5. 有一定时限的

案例：爱丽丝梦游仙境片段、麦当劳量化管理、生产部与销售部的目标冲突

现场测试：以下 9 个目标，合理么？

现场演练：按照 SMART 法则，现场设定目标

#### 四、目标的分解与跟踪

1. 目标分解：时间维度分解、体量维度分解
2. 目标跟踪：自检、会议常态跟踪
3. 十大目标跟踪方法

#### 五、目标的考核

案例：王经理的考核、万达目标考核

### 第六讲：中层管理者的时间管理——合理安排时间，等于节约时间

#### 一、如何理解时间管理

1. 时间管理的本质是自我管理
2. 时间管理对于管理者的重要性

案例：剑桥学生问马云、董事长与保镖、你的每分钟价值

测试：你的时间管理水平如何——李宝夫时间问卷

#### 二、时间管理的七大原则

1. 管理原则一：要事第一
2. 管理原则二：目标与计划
3. 管理原则三：分派任务

4. 管理原则四：杜绝拖延
5. 管理原则五：处理干扰
6. 管理原则六：提高个人效率
7. 管理原则七：实现个人领导

**案例：**消防队的任务、诸葛亮的时间去哪儿了、王经理的一天

**工具：**处理不同干扰的方法、时间四象限法则、二八法则、授权法则、减轻手机依赖的方法、每天计划法、番茄钟法等

### 三、管理者时间管理的十三项务实建议

**案例：**白总的邮件回复、赶火车的逻辑等

## 第七讲：中层管理者的沟通管理——沟通从心开始

### 一、如何和上级沟通

1. 如何聆听上级的请示
2. 如何针对上司进行复命
3. 如何有效的汇报工作
4. 如何对待上司的请教

**案例：**万达汇报法、最牛女秘书、董助的请示、胡歌问导演

**工具：**选择题汇报法

### 二、如何和同级沟通

1. 如何有效的请示同级
2. 如何处理同级之间的冲突
3. 如何很好的与同事协作
4. 如何更好进行跨部门会议

**案例：**错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷、都是俄罗斯的错、人事部的要求

**工具：**会议“六凡六比必”法

### 三、如何和下级沟通

1. 如何更好的给下属布置工作
2. 如何更好的表扬下属
3. 如何更好的批评下属
4. 如何锻炼下属高效反馈

**案例：**毛泽东赞美白求恩、刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡、上司的小纸条

**工具：**热炉批评法则、“三明治”批评法、烟花赞美法、三性反馈法、工作汇报六脉神剑

## 第八讲：中层管理者的会议管理——会而有议，议而有决，决而有行

### 一、从过程看会议为什么低效

1. 会前无计划
2. 会中无控制
3. 会后无追踪

### 二、从会议七大要素来改善会议效果

### 三、会议全流程把控的“六凡六必”

1. 凡是会议，必有目的
2. 凡是目的，必有准备
3. 凡是准备，必有议程
4. 凡是议程，必有决议
5. 凡是决议，必有跟踪
6. 凡是跟踪，必有结果

**案例：**万达的会议管理、中广核如何召开董事会、某民企老板开会趣闻  
**工具：**会议跟踪督导表、会议主题遴选法、六凡六必法