

中层管理者综合能力提升

课程背景：

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，中层管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

课程收益：

- 从人本管理角度出发，认知中高层管理者角色定位，清晰自身职责；
- 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置；
- 提高目标计划、时间等管理能力，从而提高团队整体效率；
- 掌握团队管理沟通技巧和方法，充分发挥团队成员的能动性；
- 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理人员、储备干部

课程方式：案例体验 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

课程大纲

第一讲：管理者的角色认知

一、认识企业管理

视频案例：战马

案例分享：张瑞敏的管理者思想

二、管理者的定位

1. 上级的好帮手
2. 下级的领路人
3. 平级的好伙伴

反思讨论：我们是否管理角色缺位、错位？

三、管理者的技能

1. 专业技能：工作涉及的相关方法、流程、技巧的熟练程度
2. 概括技能：以整体视角理解组织及各部门相互联系的能力
3. 人际技能：能够使团队团结协作的“待人”技能

四、管理者的四种管理风格

1. 指令式：我来决定，你来做
2. 教练式：我们探讨，我来定
3. 团队式：我们探讨，我们定
4. 授权式：你来决定，你来做

小测评：你是哪种管理风格？

第二讲：目标与计划管理

一、目标管理五要素

1. 目标是什么？——实现目标的中心思想、项目名称
2. 达到什么程度？——达到的质、量、状态
3. 怎么办？——应采取的措施、手段、方法
4. 什么时候完成目标？——期限、预定计划表、日程表
5. 是否达成了既定目标？——完成成果的评价

二、目标设立的七大步骤

1. 正确理解总目标
 2. 制定目标五个原则
- 工具：SMART 原则
3. 检验目标是否一致
 4. 列出问题找出解决办法
 5. 列出实现目标所需技能
 6. 列出合作对象和外部资源
 7. 确定目标完成的日期

三、目标分解的两大工具

1. 剥洋葱法
2. 多杈树法

四、目标考核四大原则

1. 目标性原则
2. 客观性原则
3. 激励性原则
4. 结合原性则

案例练习：设想近期的一个目标，描述并分解

五、计划与目标的关联

1. 目标=最终需要的结果=做什么
2. 计划=实施策略=怎么做

六、计划管理工具——PDCA 循环

1. P 计划
2. D 实施
3. C 检验
4. A 优化

工具：甘特图

案例分析：一个无效实施的计划



第三讲：高效的时间管理

一、时间管理的理念

1. 正确理解时间管理
2. 了解自己的时间现状
3. 如何建立正确的时间观念

二、时间管理的四个阶段

1. 第一阶段：使用便条、备忘录管理时间
2. 第二阶段：使用日历、日程表计划时间
3. 第三阶段：排列优先顺序以追求效率
4. 第四阶段：以重要性、价值、目标、结果为导向的高效能管理

三、时间管理的三个方法

1. 效能管理——象限时间管理法

- 1) 突发事件出现的原因
- 2) 避免B类事件转化成A类事件的方法
- 3) 艾森豪威尔将军的时间管理原则

2. 艾维李的效率法

工具：10分钟6件事

3. 一周时间运筹法

工具：运筹法管理表格

案例练习：箩筐任务测试

第四讲：有效沟通的技巧

一、沟通的模式分析

1. 全封闭沟通模型分析
2. 哈里窗户模式分析

二、同理心沟通技巧

1. 同理心的概念
2. 同理心两大准则
 - 1) 先处理心情，再处理事情
 - 2) 立场要坚定，态度要热情
3. 同理心四个分段（伤害—忽略—照顾—充分尊重）

三、与上级沟通的技巧

1. 请示工作的原则和方法
2. 汇报工作的原则和方法
3. 接受任务的原则和方法

视频分析：安迪是如何完成领导交办的工作的？

四、与平级沟通的技巧

1. 方式比内容更重要
2. 懂得尊重与分享
3. 平级之间相处的几点忠告

案例讨论：常见的主管与下属的冲突

五、与下属高效沟通技巧

1. 下达命令的技巧
2. 赞扬部下的技巧
3. 批评部下的方法

案例分析：领导让员工买复印纸的故事

第五讲：打造高绩效团队

一、什么是团队

1. 团队的概念
2. 团队与群体的区别

案例讨论：哪个是团队？

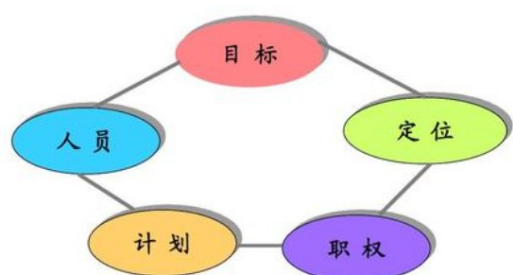
二、团队的核心五要素

案例分析：《西游记》师徒四人团队

三、团队的三大类别

1. 问题解决型团队
2. 自我管理型团队

团队的五要素



3. 多功能型团队

四、高效团队的特征

1. 团队统一的步调：清晰的目标、一致的承诺
2. 团队高效的协作：尊重与信任、良好的沟通
3. 团队优秀的领导：赋能和授权、高度的忠诚

案例研讨：木桶原理

五、团队发展的四个阶段

1. 成立期——自我定位，依赖人
2. 动荡期——迷茫混乱，争利益
3. 稳定期——信任融洽，立标准
4. 高产期——自信团结，效能高

案例分析：名人用人哲学

第六讲：授权与激励技巧

一、授权的好处

1. 主管专注重要的任务，提高工作决策的效率
2. 激发员工能力与发展，提升下属并发掘人才

二、授权四个层次

1. 下属按批示做：不能有偏差，遇事要请示
2. 下属思考行事：主管来修正，决定和批准
3. 下属自行决定，主管要汇报，要随时干预
4. 下属完全自主，主管要放手，只检验结果

三、授权的程序

1. 选定任务：预先规定目标与成果
2. 选贤任能：找出任务合适的人选
3. 落实分工：职权清晰、责任到人
4. 跟进完成：检查进度、应变措施

四、授权的注意问题

1. 被反授权：下属把任务推回管理者
2. 责任不清：问题猴子会爬上你的肩
3. 不被信任：管理者避免多余的干涉

案例分析：王经理的烦恼

案例讨论：王石的登峰热情

五、激励的三大理论基础

案例分析：鲶鱼效应

六、激励的五个原则

1. 差异性：激励要因人而异
2. 公平性：激励要公平公正
3. 及时性：激励要讲究时效
4. 合理性：激励要奖惩适度
5. 正确性：奖励正确的事物

故事：《农夫、蛇和青蛙哦的故事》、《金香蕉奖》

七、激励的四种方法

1. 目标激励法

2. PK 激励法
3. 欣赏激励法
4. 荣誉激励法

案例讨论：为什么会出现三个和尚没水喝的情况？

第七讲：卓越的执行力

一、执行力两个维度

1. 个人：把想干的事干成功的能力
2. 组织：贯彻战略，完成目标的能力

案例分析：布鲁诺与阿诺德、马云谈执行力

二、执行力缺失原因

1. 心态消极——缺乏目标
2. 标准低下——缺乏激情
3. 意志不坚——缺乏毅力
4. 拖延磨叽——缺乏行动
5. 优柔寡断——缺乏果敢
6. 模糊不清——缺乏沟通

三、执行力三大要素

1. 结果导向——将任务结果作为执行力的导向指标

案例讨论：当一天和尚撞一天钟

2. 责任逻辑——将责任作为执行力的内在驱动

案例讨论：《傻子许三多》

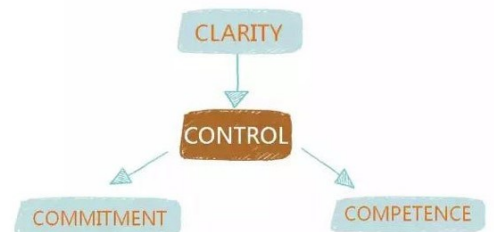
案例讨论：《空降部队定制降落伞》

3. 客户服务——将组织内部的员工当客户来对待

案例分析：海尔的内部客户理念

四、执行力素质模型

1. 澄清 (CLARITY) 任务下达清晰，理解清晰
2. 胜任 (COMPETENCE) 选对能够胜任的人
3. 承诺 (COMMITMENT) 定一个高效完成的承诺
4. 控制 (CONTROL) 及时跟踪，必要把控



五、执行力提升六个法则

1. 服从法则——以服从为天职
2. 目标法则——专注锁定重点
3. 冠军法则——做自己擅长的
4. 速度法则——先开枪，再瞄准
5. 团队法则——利他就是利己
6. 裸奔法则——没有退路就是出路

课程总结