

中层管理技能提升

课程背景：

随着企业不断发展，高层领导不断学习与培训，企业老板及核心高管的经营思路和管理理念普遍有了大幅的提升；但当他们想在企业中推行先进、科学的管理时，却发现原有的中基层管理团队，因为固有的习惯和缺乏系统管理培训，已经与企业发展要求的差距越来越大！这种首脑与中层干部能力脱节的状况，已经严重阻碍了企业更大的发展。

中层干部处在企业管理金字塔的中间，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迫在眉睫！

课程收益：

该课程以一个中层管理者必备的八项管理技能为核心模块展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下八大核心管理技能：

- **角色认知**：做好管理角色认知与定位，明确管理者职责，增强职业化
- **时间管理**：提升时间管理效率，在单位时间内做对企业最有价值的事
- **高效沟通**：提高沟通水平，掌握高效沟通技巧，提高团队效率
- **目标管理**：学会制定目标，分解目标，落实目标，掌握目标达成的方法
- **员工激励**：有效激发下属潜能，减少管理成本，提升管理效益
- **领导能力**：提升领导力，并学习如何教练、培育下属
- **授权管理**：掌握如何正确授权，让管理变得更轻松、高效
- **团队管理**：学会打造高效团队的技巧，提升团队凝聚力、战斗力

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理干部

课程方式：讲师讲授+案例分析+互动讨论等

课程大纲

第一讲：中层管理者的角色认知

一、企业为什么要设立管理者岗位？

讨论：管理与领导的意义作用？

二、中层管理者在企业管理角色中的特殊性

1. 中层管理者的角色误区
2. 中层管理者如何正确认知自身的岗位角色
3. 中层管理者应具备的意识
 - 1) 得到上司的赏识
 - 2) 得到下属的追随
 - 3) 赢得同事的配合

第二讲：时间管理

一、为什么要进行时间管理

1. 传统时间观念的误区
2. 科学的时间管理观是什么？
3. 时间管理的定义
4. 时间管理的关键

二、时间管理的不同发展阶段

1. 不同类型的五代时间管理
2. 不同工作方式的五代时间管理
3. 五代时间管理的优势和劣势
4. 五代时间管理带给我们的思考
5. 学习第五代时间管理

三、时间管理与习惯

1. 习惯的定义、特征、分类
2. 习惯与舒适区的关系
3. 舒适区的定义及与习惯的养成、新目标的关系、危机意识

四、时间管理手段——优先管理

1. 时间的四个象限的区分
2. 四个象限的关系
3. 第一和第四象限的关系

案例分析：注重第一、第四象限的人生状态分析

4. 第二和第三象限的关系

案例分析：注重第二、第三象限的人生状态分析

五、时间管理手段——压力干扰管理

1. 压力与时间的关系
2. 压力与表现的关系

3. 如何应对时间的干扰

- 1) 上司对时间干扰的解决应对之道
- 2) 同事对时间干扰的解决应对之道
- 3) 下属对时间干扰的解决应对之道

互动讨论：你的哪些行为在干扰自己的时间使用

第四讲：高效沟通技巧

一、高效沟通的基本认知

1. 高效沟通的基础
2. 沟通的模型
3. 沟通的障碍分析

案例分析：无效的沟通与有效的沟通

二、高效沟通的步骤

1. 获取信息
2. 核实确认我们对信息的理解

学员互动游戏：撕纸游戏

3. 传递信息

三、高效沟通的技巧修炼

1. 高效提问中的“问”的技巧
2. 高效沟通中的“听”的技巧
3. 高效沟通中的“赞美”与“肯定”技巧
4. 高效沟通中的非语言技巧

讨论互动：如何与“不同频道”的人沟通

第四讲：目标管理

一、什么是目标管理

1. 目标管理的要点

2. 目标管理的好处

二、管理者应如何制定目标

1. 目标设定常见的错误

2. 目标设定 SMART 原则及应用

3. 关于目标的认知导入

三、如何制定目标达成的工作计划

案例分析：月度计划的制定及注意事项

四、如何确保目标的分解与执行

1. 下属为什么抗拒目标的分解

2. 让下属积极接受目标分解的六个要点

3. 目标分解的维度：人员、时间、部门、资源

4. 目标执行的策略与方法

五、达成目标的工具与方法应用

1. “PDCA”在目标管理中的应用

2. 目标管理过程的激励原则与策略

3. “看板策略”在目标管理中的应用

讨论：目标管理工具之“PDCA”的日常应用—结合自己的岗位及工作

第五讲：激励系统

一、什么是激励？

二、双因素理论

1. 激励因素

2. 保健因素

3. 价值观激励

1) 什么是价值观

2) 价值观的重要性

测试：学员互动价值观测试

案例分析：价值观激励—蒋介石、拿破仑是如何激励下属的

三、价值观确立

1. 目标激励系统

2. 员工如何用目标激励自己

3. 奖惩

4. 内部竞争机制的引入

案例分析：蒙牛前任董事长牛根生的激励手段

第六讲：领导力提升

一、什么是领导力：驱动力理念

1. 管理者的危机

2. 拙劣领导的负面反映

课堂测试：学员影响力自我测试

二、团队绩效的催化剂是什么？

1. 组织中的角色分析

2. 团队人才经营之道

案例研讨：亮剑中李云龙部队的催化剂是什么？

三、管理者的权力分析与使用技巧

四、卓越管理者如何建立最佳权力基础

现场分析：学员影响力测试分析总结

第七讲：授权管理

一、授权是对管理者最基本的要求

1. 什么是授权？
2. 授权的对象是谁？
3. 既授之、则信之

二、如何才能有效授权

1. 授权前的准备工作
2. 授权的要点分析
3. 授权要遵守的准则

三、授权后如何有效地控制

1. 授权后的及时监控是必要的
2. 保持信任与监控的和谐
3. 构建有效的回馈和监控系统
4. 防止授权的失控和失衡

案例分析：两任总经理的不同管理之路—授权管理

四、如何避开授权的误区

1. 视能授权
2. 视事授权
3. 大胆授权

讨论：结合自己的领导管理岗位谈如何给不同下属不同的授权手段

第八讲：团队建设

一、什么是团队？

二、团队概念的深层次解析

案例分析：楚汉之争、蚂蚁军团

小组讨论：美国 NBA 篮球与中国国足

三、团队成员的自我完善

1. 个人持续成长的过程
2. 培育最职业化的团队成员
3. 把团队成员打造成行业特种兵
4. 团队成员是否具有自我主控力

案例分析：敷衍了事的小张

5. 团队有执行力

视频教学：李云龙的团队执行力

6. 团队成员超强的思考能力
7. 团队的未来有吸引力
8. 团队具有合力

案例分析：邦尼人力定律所产生的结果