

# 中层角色认知与管理技能提升

## 【课程背景】

中层是企业的中坚力量，在组织中起到承上启下的作用，中层的管理意识以及管理技能决定了业务发展的速度，决定了组织能否带领出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成组织的经营目标和业绩。因此，对中层提供系统训练十分必要。

《中层角色认知与管理技能提升》是充分将管理理论与管理实践相结合的课程，能够使学员在深入理解管理角色的基础上，提高管理意识，并通过大量企业常见工作案例讨论、视频研讨、自我测试、现场演练讲师点评等多种培训形式，使学员在轻松的环境中提升管理技能。通过学习，让学员带着问题来，带着工具走，帮助企业打造优秀的高绩效管理团队。

## 【课程收获】

- 理解中层管理者的角色定位
- 高效的安排工作时间
- 提升不同层级的管理沟通效率
- 学会目标营销的方法
- 学会通过过程控制保障结果达成
- 能够运用情境领导对下属进行辅导和培训
- 掌握绩效面谈的步骤与技巧
- 找到至少三十种激励下属的方法
- 了解职业经理人的思维路径图

【学员对象】企业中高层管理者、部门主管、储备干部

【课程时间】6-18 课时(1-3 天 可根据企业需求调整)

【课程形式】教案讲授、案例分析、视频讨论、自我测验、小组讨论等

## 【课程大纲】

### 第一部分：中层管理者的角色认知

#### ▣ 模块一 中层的一对关系

- 研讨：下属任务没完成好
- 关于职务代理人
- 管理者的四项职业准则
- 常见的四种角色错位
- 案例：总经理该如何处理？

#### ▣ 模块二 中层的七个转变

- 经理人的七大变化
- 案例：新经理的烦恼

#### ▣ 模块三 中层的两种风格

- 视频：两位中层经理的风格有什么区别？
- 管理者与领导者的区别
- 两种风格的反思

#### ▣ 模块四 中层的六项职责

- 六项职责的逻辑
- 中层经理人的十二项修炼

### 第二部分：中层管理者的自我管理

#### ▣ 技能一 时间管理

- 测验：时间管理小测验
- 时间的四个特性
- 体验：时间现状分析
- 案例：忙人的一天
- 时间管理矩阵
- 艾维李的时间管理法
- 时间管理小窍门

#### ▣ 技能二 有效沟通

- 沟通的三个环节
- 对上沟通的五个原则
- 对上沟通的五种技巧
- 平级沟通的五个技巧
- 案例：同事不配合工作怎么办？
- 对下沟通的六个技巧
- 案例：承上启下的中层

- 人际风格与沟通

### 第三部分：中层管理者的团队管理

#### ▣ 技能一 目标与过程管理

- ① 目标管理的特征
  - 目标设定的 SMART 原则
  - 目标设定的七个步骤
- ② 目标营销
  - 常见的问题是来自于下属的阻力
  - 案例：如何将极具挑战性的任务分配给下属
  - 参考话术分享
  - 目标营销的十六字方针
  - 如何管理下属的心理预期
- ③ 过程管理
  - 工作追踪中的问题
  - 案例：恒大足球的过程管理启示
  - 工作检查的内容和方法

#### ▣ 技能二 情境领导

- 测试：领导者自我行为分析
- 员工四个阶段发展特征
  - 第一阶段：高意愿，低能力
  - 第二阶段：低意愿，较高能力
  - 第三阶段：变动意愿，更高能力
  - 第四阶段：高意愿，高能力
- 阶段需求及对应领导模式
- 视频：分析领导者的发展阶段及领导模式
- 因材施教研究结果分析

#### ▣ 技能三 团队绩效管理

- 绩效评估中的常见问题
- 绩效面谈的步骤
- 绩效沟通中的教练技术
- 绩效反馈的操作要点
- 视频：不同类型员工绩效面谈技巧
- 练习：这个员工怎么谈？

#### ▣ 技能四 团队激励技巧

- 激励的误区
- 练习：团队凝聚力诊断清单
- 激励的九个了解和九个“有数”
- 下属真实的需求是什么？

- 激励的秘诀与案例分享
- 头脑风暴：找出三十种激励方法
- 案例：企业文化与激励
- 主管要善于发现美
- 激励的不同需要

#### **第四部分：中层管理者的成长之道**

- 职业经理人的思维路径图
- 职业经理人的学习框架
- 课程总结及行动计划制定