

中层管理综合技能提升

课程背景：

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，这种野蛮的生长方式，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、高绩效团队建设、领导力、员工激励、目标管理、时间管理、执行力、有效授权**八个重要板块展开。

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
- 能够运用有效授权策略，激发员工的潜能，强大组织。
- 学习如何提升员工执行力，塑造高绩效团队。

课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：企业中层干部

课程形式：专题讲授、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，本课有大量案例，实用性与可操作性强

课程大纲

导入：

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
2. 承上启下
3. 结果至上

案例

三、中层管理者应将同级同事当做内部客户

1. 惜缘共生
2. 尊重内敛
3. 克己助人

案例

四、中层管理者应担当下级的角色

1. 做好教练提升技能
2. 抓住关键精准发力
3. 保障公平提升效率

案例

第二讲：管理者永恒的目标——建设高效团队

一、为什么要建团队

1. 什么是团队
2. 一团和气就是团队吗——高效团队特征

案例分析

二、团队形态与发展

1. 有干劲缺秩序——初创期的团队特征与应对
2. 有信任有挑战——风暴期的团队特征与应对
3. 树威信有秩序——规范期的团队特征与应对
4. 有热情高绩效——表现期的团队特征与应对
5. 团队形态评估

三、高效团队建设

1. 融入团队
2. 建立信任与相互尊重
3. 从合作到协作
4. 主动承诺与担当责任

案例

5. 发挥特长

活动：团队成员典型定位测试

6. 有效沟通

7. 冲突管理

- 1) 什么是冲突——冲突类别与意义
- 2) 冲突一定是负面的吗——冲突的双性分析
- 3) 冲突应对模型——关注和谐与实现目标

第三讲：中层管理者的领导力——凝聚领导者魅力

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、培养五种能力，成就卓越领导力

孙子兵法曰：将者，智信严勇仁也。作为管理者必须具备的五种能力

- 1) 智：智慧
- 2) 信：有信心，讲信义，方能无信不立
- 3) 勇：勇敢有担当，勇敢的心方能激发团队的主观能动性。
- 4) 严：严格要求自己和团队成员，赏罚分明方能提升团队绩效
- 5) 仁：仁爱、感恩，创造温暖人心的企业文化，让员工视企业为家。

第四讲：中层管理者的员工激励——学习用“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
2. 价值激励——满足员工自我价值实现的需要
3. 竞争激励——有压力才有动力
4. 目标激励——给员工指一条明路
5. 荣誉激励——满足员工的荣誉感
6. 榜样激励——树立榜样精神而非榜样个人
7. 赞美激励——该肯定的及时肯定
8. 负面激励——既要有胡萝卜，也要有大棒

第五讲：中层管理者的目标管理

一、何为目标管理

二、目标管理的重要性

三、目标设定的原则——SMART 法则

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

四、目标的分解与跟踪

五、目标的考核

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

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

三、管理者时间管理的务实建议

第七讲：提升团队执行力

一、问题分析与解决

1. 效率管理工具：第二象限工作法
2. 问题归纳工具：六顶思考帽，系统思考
3. 团队问题解决：头脑风暴

分享：六顶思考帽的运用

二、铸造执行力三个要素

1. 结果导向 工作重在到位；执行是我做了吗？；只为结果买单

情景案例：会议通知执行分析

2. 责任逻辑：责任胜于能力

执行工具：消灭借口的4R法

3. 执行法则

- 1) 服从法则
- 2) 底线法则
- 3) 聚焦法则
- 4) 第一法则
- 5) 速度法则
- 6) 团队法则
- 7) 绝地法则
- 8) 效率法则

三、团队执行力的提升

1. 确立明确的目标
2. 建立精简高效的组织机构，明确岗位职责

3. 建立良好简明的工作流程与方法
4. 建立明确的考核体系与奖惩体系
5. 合理的规章制度并严格执行
6. 营造竞争氛围

管理执行体验

第八讲：有效授权，激活潜能

一、授权的重要性

1. 授权——领导团队的必然需要
2. 授权的重要性

二、授权的原则

- 1) 目标明确
- 2) 因能授权
- 3) 权责对等
- 4) 相互信任
- 5) 有效控制

三、如何有效授权——有效授权的四步法

- 1、 确认任务
- 2、 选择授权人
- 3、 明确沟通
- 4、 授权后跟踪

案例分析