

# 中高层核心管理技能训练营

## 课程特色：

- 1、系统性**——课程系统架构清晰，所有内容前后贯穿，相互辉映，绝非单纯几个管理模块的拼凑。
- 2、有效性**——课程核心理论和管理技能是众多五百强企业反复验证的管理经验和工作方法，具有很强实用性与时效性。
- 3、应用性**——非传统教学方式，旨在“学以致用，立竿见影”；每项内容都透过实际的案例和操作工具，引导学员找到解决管理问题的原则，并学习到最实用的操作工具，直接拿来使用。
- 4、趣味性**——整个培训过程，采用学员互动，现场模拟场景训练等多种方式，使气氛热烈，学员在开心之中掌握实战技能。

## 讲授方式：

- 1、上课方式多元化，70/30 原则（70%专家理论讲解、案例剖析、管理工具使用说明，30%学员互动研讨、角色扮演、实战演练），从各种方式中体验学习，加深印象。
- 2、理论讲授 + 案例剖析 + 小组互动研讨 + 情境模拟，案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让学员由工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓。
- 3、透过案例剖析与操作工具讲解，让学员结合自身工作进行检查与启发，让学员从“做”中了解到自己的不足以及需要改善注意的地方。

**课程时间：**6天，6小时/天

**授课对象：**企业中层管理人员与后备干部等

## 课程内容：

### 第一篇：中层自我管理

**培训时数：2天（12小时）**

课程简介：本课程针对企业中常出现的“角色错位”、“工作效率不高”、“沟通难”等问题，循“角色认知”、“时间管理”、“有效沟通”三个模块，形成了完整的自我管理的理念和方法。

课程目标：1、把握中层领导在组织中所扮演的角色

2、掌握时间管理的几个原则和方法

3、掌握沟通的三个环节——表达、倾听、反馈的技巧

### 模块一：角色认知

**测试：**角色认知能力自测

一、作为下属的中层领导

1、作为下属的角色——职务代理人

2、作为下属的四项职业准则

3、作为下属职业经理常见的角色犯错位

**案例讨论：**某公司经理角色错位成自然人

## 二、作为同事的中层领导

- 1、中层领导之间是内部客户关系
- 2、为什么不能把对方看成客户
- 3、内部客户原则的要点
- 4、内部客户服务的四个特性

**互动研讨：**如何当好内部客户

## 三、作为上司的中层领导

- 1、中层领导角色的七大变化
- 2、作为上司的中层领导——五大角色

**互动研讨：**作为上司，我能给下属什么？

**测评及小组研讨：**中层领导角色评分表

**操作工具：**教练型指导——协助员工顺利发展的指导策略

## 模块二：时间管理

**测试：**时间管理能力自测

### 一、时间管理就是自我管理

### 二、时间盘点

**案例研讨：**肖经理的一天

- 1、时间价值分析
- 2、时间清单分析
- 3、工作清单分析
- 4、工作紧急性分析
- 5、工作和重要性分析
- 6、高效益活动分析
- 7、授权分析
- 8、会见分析
- 9、会议分析
- 10、公出分析
- 11、干扰因素分析

**互动练习：**列出工作中的干扰因素有哪些

### 三、时间管理的原则

- 1、80/20 原则
- 2、目标 ABC 原则
- 3、第二象限工作法
- 4、计划原则
- 5、养成习惯

### 四、时间管理的三个方法

- 1、时间的杀手
- 2、时间管理方法一：日计划
- 3、时间管理方法二：会议管理

**互动研讨：**如何召开工作会议

- 4、时间管理方法三：会见管理

**互动研讨：**如何让会见管理更有效

## 模块三：有效沟通

**测试：**沟通能力自测

## 一、为什么沟而不通

### 二、表达

- 1、选择沟通对象的原则
- 2、你与沟通对象之间的关系是什么
- 3、沟通的内容和方式
- 4、表达的方式

### 三、倾听

- 1、倾听的好处
- 2、为什么不倾听
- 3、倾听的五个层次
- 4、倾听的技巧

### 四、反馈

- 1、什么是反馈
- 2、JOHARI 视窗
- 3、如何给予反馈
- 4、如何接受反馈

### 互动研讨：盖茨先生的沟通难题

## 五、如何与上司沟通

- 1、常见的沟通障碍
- 2、与上司沟通的形式之一：授受指示
- 3、与上司沟通的形式之二：汇报
- 4、与上司沟通的形式之三：商讨问题
- 5、与上司沟通的形式之四：表示不同意见

### 案例讨论：下属和上司沟通

## 六、平行部门之间的沟通

- 1、中层领导之间的沟通为什么难
- 2、中层领导间沟通三种方式：退缩、侵略、积极
- 3、如何积极地沟通

## 七、如何与下属沟通

- 1、常见的沟通障碍
- 2、与下属沟通方式之一：下达命令
- 3、与下属沟通方式之二：听取汇报
- 4、与下属沟通方式之三：商讨问题
- 5、与下属沟通方式之四：推销建议

### 拓展游戏：管理活动竞赛

### 操作工具：SOFTEN 法则——让沟通产生共鸣的魔法

## 第二篇：中层绩效管理

### 培训时数：2天（12小时）

课程简介：本课程针对企业中常出现的“目标变来变去”、“考核难于量化”、“激励是公司的事”等问题，循“目标设定”、“绩效评估”、“激励”三个模块，形成了完整的绩效管理的理念和方法。

### 课程目标：

- 1、了解目标管理的基本技能
- 2、掌握各层级中层领导绩效评估的理念和方法
- 3、学会各层级领导可以运用的激励技能

## 模块四：目标管理

**测试：**目标管理能力自测

**案例研讨：**组织各部门的目标管理有哪些

### 一、什么是目标管理

- 1、目标管理的特征
- 2、目标管理的好处
- 3、目标管理的苦恼

**案例分析：**部门目标为什么这么难

### 二、目标的设定

- 1、常见的问题
- 2、SMART 原则
- 3、设定目标的步骤

**案例研讨：**目标不可轻易放弃

### 三、目标对话

- 1、常见的问题
- 2、来自下属的阻力
- 3、目标对话

**案例研讨：**让目标引导人生之旅

### 四、从目标到计划

- 1、计划的好处
- 2、制定计划的要点
- 3、常见误区

**案例研讨：**落空的计划

### 五、工作追踪

- 1、工作追踪的意义
- 2、工作追踪的五个原则
- 3、工作追踪的步骤与方法
- 4、工作追踪中的问题
- 5、克服追踪抗拒

**案例讨论：**青岛港员工的梦想版

**操作工具：**目标管理卡——将目标书面化、规范化

## 模块五：绩效管理

**测试：**绩效管理能力自测

**互动讨论：**绩效管理中常见问题有哪些

### 一、绩效循环

- 1、绩效评估的难点
- 2、传统考核与绩效评估的区别
- 3、为什么要做绩效评估
- 4、中层领导在评估中的角色和作用
- 5、绩效循环

**案例分析：**没有“及格”和“不及格”的绩效考评

### 二、绩效标准的设定

- 1、绩效标准是什么
- 2、谁来制定绩效标准
- 3、中层领导如何为下属制定绩效标准

**案例分析：**没有“及格”和“不及格”的绩效考评

### 三、绩效观察

- 1、绩效观察中的问题
- 2、绩效观察的步骤和方法
- 3、绩效观察的方法

**案例分析：**A公司的绩效考核

### 四、绩效评估

- 1、评估中的误区
- 2、《绩效评估表》解读
- 3、《绩效评估表》的使用
- 4、评分中常见的问题
- 5、如何消除评分误差

**案例分析：**绩效工资怎么算

### 五、绩效面谈

- 1、常见的问题
- 2、面谈准备
- 3、面谈策略的选择
- 4、绩效面谈五步法
- 5、负面反馈技术

**案例分析：**IBM的绩效管理

## 模块六：激励

**测试：**激励能力自测

**案例研讨：**为什么员工每个月拿6千还不满意

### 一、激励的误区

- 1、为什么缺乏士气？
- 2、常见的激励误区

**互动研讨：**员工的真实需求是什么

### 二、探寻激励之源

- 1、需要的探寻：这小子在想什么
- 2、奖与罚的探寻：“胡萝卜”还是“大棒”
- 3、满意的探寻：为什么满意，为什么不满意
- 4、公平的探寻：为什么不公平

**案例讨论：**女保洁员舍命擒小偷

### 三、激励的资源

- 1、用于激励的资源（制度层面）
- 2、用于激励的资源（非制度层面）

### 四、激励的四个原则

- 1、公平原则
- 2、刚性原则
- 3、时机原则
- 4、清晰原则

### 五、激励的五个策略

- 1、创造良好的工作气氛
- 2、认可与赞美
- 3、金钱激励

4、晋升激励

5、根据人格类型进行激励

**案例讨论：**杰克·韦尔奇的便条

### **第三篇：中层团队管理**

**培训时数：2天（12小时）**

课程简介：本课程针对企业中常出现的“领导方式简单粗暴”、“累死也不敢授权”、“各人顾各人”等问题，循“领导”、“教练”、“授权”、“团队发展”四个模块，形成了完整的团队管理的理念和方法。

**课程目标：**

- 1、掌握运用不同领导风格的技巧
- 2、掌握授权的五个基本原则，并能运用到授权中去
- 3、掌握领导团队、发展团队的一些思路和方法

#### **模块七：领导力**

**测试：**领导能力自测

**案例研讨：**唐僧为什么能当领导

一、领导力分析

- 1、权力分析
- 2、权力戒律
- 3、影响力分析
- 4、权力与影响力

**案例讨论：**简单执行不等于领导

二、好领导的八项特质

- 1、特质一：要有一颗“公心”
- 2、特质二：成为业务的“领导羊”
- 3、特质三：诚信
- 4、特质四：预见性
- 5、特质五：煽动性
- 6、特质六：坚持
- 7、特质七：亲和力
- 8、特质八：关心下属

**案例讨论：**IBM如何打造领导力

三、四种领导方式

- 1、领导方式的多样性
- 2、下属的发展的阶段性的
- 3、领导方式分析
- 4、领导方式的运用

**案例：**下属眼中的领导

#### **模块八：教练**

**测试：**教练能力自测

一、做一个好教练

- 1、企业学习与学历教育的区别
- 2、什么是教练
- 3、教练的障碍

**案例讨论：**英特尔公司的员工心态调整法

## 二、教练的目标——塑造行为

**互动研讨：**我的部属培育计划

## 三、教练的四个策略

- 1、策略一：创造环境
- 2、策略二：绩效伙伴
- 3、策略三：激发承诺
- 4、策略四：善于学习

**案例讨论：**服装厂经理的教练式辅导

## 四、教练的方法

- 1、方法一：我示范，你观察
- 2、方法二：我指导，你试做
- 3、方法三：你试做，我指导
- 4、方法四：你汇报，我跟踪

**案例讨论：**西门子的 CPD

## 五、C5 教练法

- 1、步骤 I：激发意愿
- 2、步骤 II：确定问题点
- 3、步骤 III：制定行动计划
- 4、步骤 IV：应用与行动、间隔重复
- 5、步骤 V：评估、认可

**案例讨论：**“训练日”的感觉

**操作工具：**智慧墙——与团队成员一起群策群力

**操作工具：**深度会谈——与员工开展对话，互相学习

## 模块九：有效授权

**测试：**授权能力自测

**案例研讨：**一个缺口的圆

### 一、可以授权吗

- 1、授权是什么
- 2、授权不是什么
- 3、为什么不授权
- 4、中层领导授权的特点

### 二、授权的三要素

- 1、职责描述
- 2、工作分派
- 3、权力分解

**案例讨论：**卡尔松的授权

### 三、授权的四种工作类型

- 1、必须授权的工作
- 2、应该授权的工作
- 3、可以授权的工作
- 4、不应授权的工作

**案例讨论：**善于授权和用权

### 四、授权五原则

- 1、权责对策
- 2、适度授权

- 3、个性化授权
- 4、循序渐进
- 5、建立“约定”

**互动研讨：**工作中哪些是可以授权给下属做的

**操作工具：**猴子管理法

## **模块十：团队建设**

**测试：**团队建设能力自测

**互动讨论：**团队建设中常见问题有哪些

### 一、好团队的七个特征

- 1、团队的七个特征
- 2、对团队的误解
- 3、为什么时候会有坏团队——从“我”分析起

**案例研讨：**真正的成功是团队的成功

### 二、团队发展五阶段

- 1、第一阶段：成立期
- 2、第二阶段：动荡期
- 3、第三阶段：稳定期
- 4、第四阶段：高产期
- 5、第五阶段：哀痛期
- 6、老化团队的发展问题

**案例研讨：**高绩效团队的困惑

### 三、如何处理团队冲突

- 1、团队冲突的五种处理方式
- 2、对五种处理方式的分析
- 3、不同情况，用不同的冲突处理方式

**案例研讨：**部门不协调怎么办

### 四、团队角色

- 1、团队角色分析
- 2、团队角色的启示
- 3、团队角色与组织角色的差异
- 4、组织角色与团队角色的互补
- 5、团队角色的认知

**现场测试：**我在团队中扮演什么样的角色

### 五、团队建设的四种途径

- 1、建设团队的阻力
- 2、建设团队的四种途径

**案例研讨：**建立高效能的团队