

向管理要业绩，做合格当家人

——中层管理者技能提升

课程背景：

中层管理者是企业内发挥承上启下作用的重要层级，在企业里面尤为关键。“高层管理者，做正确的事；中层管理者，正确地做事；执行层人员，把事做正确。”作为中层管理人员，关键就在于正确的做事。简单来说，这一切都依赖于中层管理人员责任、技能、素质、自我定位以及价值观等多方面的改变……

本课程以逻辑层次思维模型为总指导，对自我角色和价值观进行精准分析和定位，并帮助中层管理者聚焦于四大使命和两项关键能力的提升，实现个人和团队的质变。

课程收益：

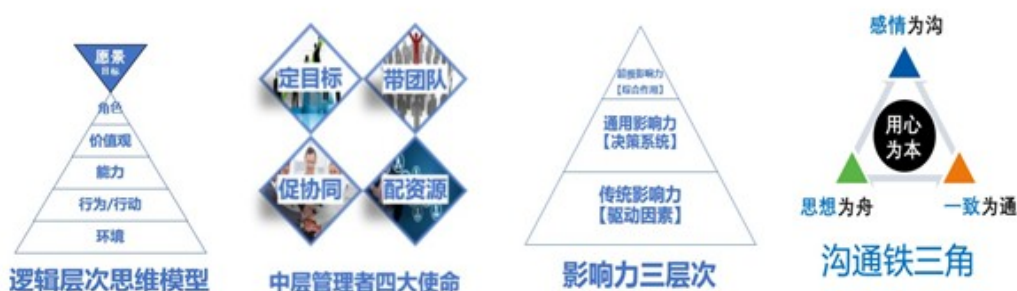
- ◆ 系统学习认知重要性，通过逻辑层次思维模型帮助大家在各种工作场景中提升认知力；
- ◆ 通过理论和案例分享，明晰管理者的角色定位和明确管理者的四大使命；
- ◆ 掌握完成中层管理者四大使命的基本原则和方法，聚焦管理关键，轻松带领团队速赢；
- ◆ 从沟通本质出发，掌握“管理者沟通铁三角”，让您的沟通有温度、有效率、有效果；
- ◆ 理解影响力三层次并掌握核心方法，放大个人影响力，助您轻松管理团队；
- ◆ 通过实战研讨和小组分享，为您解开实际工作中的管理难题。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者

课程方式：理论讲解、视频体验、案例解析、培训活动、分组讨论

课程模型：



课程大纲

第一讲：【道】角色认知，明确使命

一、管理提升，认知先行

1. 个人认知决定人生高度
2. 选择大于努力的本质是认知层次不同
3. 逻辑认知思维模型指明前行的道路

逻辑层次思维模型:目标-角色-价值观-能力-行动-环境

二、中层管理者角色认知

1. 目标：明确方向

案例分析：凭啥唐僧是领导？

2. 角色：划分边界

个人贡献者 VS 团队贡献者

3. 价值观：找准关键

- 1) 定目标，解决去哪儿的问题
 - 2) 带团队，解决一起去的问题
 - 3) 促协同，解决内部协同问题
 - 4) 配资源，解决外部协作问题
4. 培训活动体验管理者角色

互动：快乐乒乓球，体验管理者的目标、角色、价值观

第二讲：【法】四大使命，聚焦关键

一、定目标：目标是一切的出发点和归宿点

1. 定目标
2. “SMART”原则让目标制定更科学
3. 三种目标方法应对各种场景
 - 1) 关键绩效指标法（KPI）：要我做的事，确保组织目标
 - 2) 目标与关键成果法（OKR）：我要做的事，调度个人能动性
 - 3) 超级激励者：我喜欢做的事，激发个人深度潜能

二、带团队：管理者需要依靠团队完成工作

1. 文化引领是带团队的“灵魂”

- 1) 文化没有好坏，只有是否适合
- 2) 有利于企业核心竞争力的文化就是好的企业文化
- 3) 管理者应充分利用企业文化引领团队

2. 无情管理与有情领导

视频分析：观看《领导和管理专家谈》片段，区分领导和管理

- 1) 领导和管理都是实现目标的手段
- 2) 领导是“领导人心”，管理是“管理事务”
- 3) 领导行为只能用领导方式解决，管理行为只能用管理方式解决

小组讨论：区分领导行为和管理行为

- 4) 领导和管理两手都要抓
- 5) 有情的领导激发意愿，提升团队上限
- 6) 无情的管理规范行为，决定团队下限

3. 绝情的制度为团队划红线

案例讨论：您是老板怎么办？体验有情领导、无情管理和绝情制度的实战应用

三、促协同：人心齐，泰山移

1. 没有完美的个人，只有完美的团队
2. 合作和担当让团队更具凝聚力
3. 补位意识让团队无懈可击

四、配资源：实现资源产出最大化

1. 人、财是资源，信息和想法更是资源
2. 只要用心，哪里都是资源
3. 获取资源需要赋予资源意义

4. 四步法轻松获取资源

意识先行——明确资源——巧妙获取——积极回馈

第三讲：【器】沟通铁三角，无往不利

一、理解沟通的本质，让沟通不再迷茫

1. 沟通是思想与感情的传递和反馈
2. 沟通不是操控，而是双方思想达成一致
3. “沟通铁三角”：感情为沟，思想为舟，一致为通

二、管理者“沟通铁三角”，任何沟通都管用

- 1. 用心为本：沟通技能本质提升是自我内在的提升**
- 2. 感情为沟：情感建立三王牌，瞬间建立心灵共振**

王牌一：微笑是世界上最美的语言

王牌二：赞美是打开心门的钥匙

王牌三：共同点是拉近关系的终极武器

视频分析：《机场搞定客户》，学习如何通过共同点打通感情沟通的桥梁

3. 思想为舟：构筑信息传递的高速通道

- 1) 利器一：“平等”让沟通更通畅
- 2) 利器二：“关键确认”让信息不再遗漏

情景模拟：自己已经说得很明白了，但为什么对方还是交上我不想要的东西？

情景模拟：自己明明下达了指示，下属却迟迟没有反应？

4. 一致为通：让共赢理所当然

三、管理就是沟通

1. 企业管理者 70%的时间用在沟通上

- 1) 确定目标需要沟通实现传达和认同
- 2) 管理团队需要沟通达成计划和执行

3) 促进协同需要沟通协调分工和协作

4) 调配资源需要沟通现有资源和分配

2. 企业中 70%的问题是由于沟通障碍引起的

1) 领导力不高是因为沟通障碍，无法赢得人心

2) 执行力差是因为沟通不畅，无法共进协同

3) 工作效率低是因为综合沟通不到位，无法激活能力

互动：《沙漠逃生》，深度体验“沟通铁三角”

第四讲：【器】影响三层次，驱动世界

视频分析：《无处不在的影响力》，体验影响力的强大和无孔不入

一、“影响力三层次”，让影响力简单易用不神秘

1. 传统影响力

2. 通用影响力

3. 超级影响力

二、传统影响力：历史悠久、简单易用（胡萝卜大棒）

1. 传统影响力本质就是行为控制，简单好用

2. 灵活应用传统影响力，用最简单的手段实现部分目的

三、通用影响力：谁都逃不掉的无形影响，激发自发性行为

1. 通用影响力就是激发自发行为的开关

2. 通用影响力之互惠：快速有效培养积极关系

1) 互惠是天生的，发自内心的

2) “互惠性让步”，轻松实现正常要求

案例分析：“丰巢”快递柜事件始末

3. 通用影响力之承诺：激励对方采取行动

4. 通用影响力之从众：减少对方决定的不确定性

四、超级影响力，最强大的源动力

1. 超级影响力就是信念达成一致

2. 企业文化核心层本质就是创造超级影响力

3. 超级影响力的实际应用

五、领导力就是影响力

1. 领导就是影响和赢得人心

2. 领导行为的本质就是基于影响

- 1) 确定方向（愿景/目标）就是感召人
- 2) 教练辅导就是鼓舞人
- 3) 充分授权就是激励人

第五讲：【习】实战体验，感悟行动

- 1.组内分享个人管理工作中的困惑
- 2.组内成员讨论和解决问题
- 3.反思研讨案例中的角色认知和研讨时沟通影响力的应用，激发行动计划