

# 正确地做事情

## ----中层管理能力提升

主讲老师：杨洪波

### 课程背景：

企业的中层是企业管理的中坚力量，起着承上启下的作用。

打造好中层——我们的企业才不会“腰疼”、战略才不会“流产”；

好中层是火——能够点燃团队的奋斗激情、提高团队的战斗能力。

- ◇ 如何打造一支训练有素的中层管理队伍？
- ◇ 怎样帮助中高层管理者快速提升技能？
- ◇ 如何塑造团队的执行力、凝聚力和战斗力？
- ◇ 为什么高层有战略，员工无执行？有的员工想执行、却不知道如何执行？
- ◇ 为什么优秀基层被提拔，却变成一位不称职的管理者？
- ◇ 为什么员工离职 75%以上都与直接上司有关？

综上所述，打造企业中层、提升管理技能是企业的当务之急，这方面的培训也是当前中国企业

最受欢迎的培训课程。本课程围绕如何正确地做事情、对内管理技能提升、对外管理技能提升等几个方面帮助管理者提升自身素养和管理技能。

### 课程收益：

- ◇ 了解作为管理者的角色定位；
- ◇ 理解为什么要做员工喜欢的管理者；
- ◇ 掌握管理者手中的 7 种权力；
- ◇ 掌握培养下属的 3 个途径；
- ◇ 学习管理者必备的 5 大素养；
- ◇ 理解所有的问题都是管理的问题，所有的问题都是管理者的问题
- ◇ 做员工喜欢的管理者，做促进员工成长的管理者，做企业需要的管理者；
- ◇ 激发员工热情，打造有凝聚力、战斗力的团队；
- ◇ 学习从正确地做事情到做正确的事情的管理升级。

### 课程特色：

- ◇ 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐，深入浅出、善于和学员互动、亲和力强，幽默风趣；
- ◇ **1/3 理论讲解，1/3 模拟体验，1/3 互动分享；**
- ◇ 以学员为中心，在模拟中学习，在互动中学习，在体验中学习。

课程受众：高层管理者、中层管理者、储备干部。

课程时间：2--3 天（6 小时/天）

### 课程大纲：

## 第一章、什么是正确地做事情？

基层员工要努力把事情做正确、管理者要正确地做事情、决策者要做正确的事情

【案例】丙吉问牛

### 一．员工喜欢什么样的领导？

人品卓越、能力突出、助人成长、正能量

员工离职 75%与上司有关

老子的领导观

【讨论】作为管理者你在哪一层级？

## 二. 管理者有什么权力？（员工为什么要听你的？）

管理者的七种权力：行政、奖励、惩罚、关系、信息、专家、道德

真正让员工佩服、愿意无条件追随的是什么权力？

【案例】晋文公攻原得卫

【案例】史玉柱、郭家学的魅力到底是什么？

## 三. 什么是真正对员工好？

【讨论】新时代的员工要什么？

【工具】马斯洛需求理论

提供机会、严格要求、促其成长

对领导者要求：慧眼识人、高标准要求、促其成长

## 四. 企业需要什么样的管理者？

【工具】帐篷理论

管理者必备的五大素养：

① 品德魅力----诚信正直

【案例】信任他人

② 个人能力----技术专长、分析解决问题、创新、发展自我

【讨论】请给出你的答案

③ 关注结果----积极主动、结果导向、设定挑战性目标

【案例】帮忙出错，谁之责？

④ 人际交往----有效沟通、建立关系、发展他人、团队协作

【模拟体验】不可能的任务

⑤ 引领变革----战略思维、推动变革、外部导向

【案例】喜欢新事物、拥抱变化

## 第二章、如何正确地做事情？

### 一. 打造企业文化

【案例】惠普的文化、胖东来的文化、奇正的文化

### 二. 职业发展—让员工看到机会

雇佣员工的大脑而不是双手

【案例】海底捞的晋升机制与“家”文化

### 三. 薪酬绩效—适合企业，促进员工成长

制度的力量

【案例】考勤让你头疼了吗？五花八门的考勤制度

【案例】自我激励的“薪酬套餐”

【案例】做账还要做业务？

### 四. 用对的人—执行人才，适人适岗

1. 选人的四原则

认同文化、适合岗位、审慎考察、能力+潜力

2. 衡量人才的标准

重视贡献、注重执行、勇担责任、善于学习

【工具】乐观、积极测试

## 五. 内部沟通—和谐氛围，顺畅高效

【模拟体验】战略与执行

### 1. 沟通的原理

### 2. 真的听懂了吗？

#### ① 沟通障碍

【案例】男女有“别”

#### ② 预设答案

【案例】林克莱特与小朋友

### 3. 听懂--同理心倾听

#### ① 倾听的五个层次

【案例】耐心的接线员

#### ② 换位同理

【案例】郁闷的章子怡

【工具】同理心测试

### 4. 讲明白--表达技巧

#### 1 表达能力

【模拟体验】手臂平伸

#### 2 语言技巧

【案例】“屡战屡败”与“屡败屡战”

#### 3 准确充分传达

【案例】差三位与“ok”

#### 4 沟通效果公式

沟通的效果=55%肢体语言+38%有声语言+7%文字语言

【案例】技术专家与车间主任

## 第三章、管理者对内需要做哪些技能提升？

### 一. 自知者明，识人者智

#### 1. 习惯的力量

##### ①. 性格决定命运

【案例】“八卦”明星们

##### ②. 习以为常

【案例】开车技能差的“女司机”

【模拟体验】“左”还是“右”

##### ③. 关于 DISC

DISC 是用来衡量个人的行为特质、活力、动能、压力、精力及能量变动情况的系统，是进行人才管理的专业系统，能够帮助人们认识与管理自己，帮助组织做到“人尽其才”。

#### 2. 个人特质测试与分析

##### ① . 测试

要求测试者对 40 道测试题，快速作答，是基于行为习惯的测试，迅速出结果。

##### ② . 分析

四种性格不同的行为表现：特点、情绪、作风、提升。

##### ③. 应用

快速识别不同性格特质、人际沟通中的不同应对

### 3. 打造完美团队

如何打造互补型、完美团队？

【案例】唐僧取经团队

## 二. 领导力提升一个人魅力

1. 品德高尚—赢得信任尊重的前提

【案例】排队打的的任正非

【案例】绝不丢下一个兄弟

2. 职业技能—快速解决问题的能力

【案例】巴顿将军的“闪击战”

3. 以身作则—其身正，不令而行；其身不正，虽令不从

【案例】罚自己的柳传志

4. 勇于担当—对自己和家人、客户、职业生涯、社会

【案例】牛津大学的橡木

【案例】姚明硬气的一句“我！”

## 三. 时间管理

1. 人生最重要的管理

【模拟体验】生命的长度

2. 要事法则

【工具】时间管理四象限法

3. 效能--效率--勤奋

【工具】效益公式

## 四. 情绪压力管理

1. 正视压力--积极主动面对

2. 舒缓压力—学习减压技巧

回到目标中来

【案例】猝然临之而不怒的李彦宏

转移注意力

适度宣泄

自我安慰

【工具】数数法，按摩快乐的穴位

3. 做自己情绪的主人

科学管理

操之在我

【案例】他们都赢了

4. 修炼高情商

职场中情商比智商更重要

【案例】高智商的史泰龙

高情商的十大表现

【案例】南瓜实验

高情商与领导力

【工具】情商测试

5. 提升抗压能力

【案例】南瓜实验

## 第四篇、管理者对外需要做哪些技能提升？

### 一. 打造团队

【模拟体验】极速 60 秒

1. 分工协作，良性竞争
2. 适人适岗，发挥优势
3. 统一目标，共进共赢

【工具】PDCA 管理循环

### 二. 培养下属

管理者最大的成功是培养了更多成功的下属

【案例】星巴克管理者的晋级条件

1. 忠诚度、职业精神、业务技能

【案例】霍桑效应

【案例】李云龙关怀下属

2. 授权

授权的好处（借力、分身、促成长）

【案例】陈平管理百官

【案例】绝不扶油瓶子的严介和

如何授权

【工具】分派工作的原则和步骤

让下属做决定、让下属背起“猴子”

【工具】猴子管理法

【讨论】主要检查谁？

### 三. 激励下属

成为领导之前，成功与自己成长有关；

成为领导之后，成功与别人成长有关。

- ①. 促成积极的事情发生

【讨论】鼓励出席的还是批评缺席的？

- ②. 激励手段的运用

物质激励与非物质激励

【讨论】员工到底要什么？

正向激励与负向激励

【案例】“死亡”爬行

【案例】士兵突击--抡锤