

# 中层管理的六步法

## 【课程背景】：

由于组织的需要，一段时间就会有人员晋升，那么对于新晋级的中层管理者来说，其担负着承上启下的重任，同时承受着来自上司、下属、同事、客户等多方压力，对其管理能力的要求也越来越高。在企业快速发展、竞争日益激烈的背景下，中层干部的综合管理能力提升已经迫在眉睫！

现实情况却是，我们很多刚刚提拔上来的管理者，容易出现两种情况，第一种是以前自己干什么，现在还是干什么；另外一种就是不知道自己怎么干了。

该课程以一个刚刚进入中层管理岗位的人员必备的六项管理技能为核心模块展开。

## 【课程对象】：部门经理、主管

## 【课程收益】：

- 1、快速掌握中层管理者实用的四项基本能力；
- 2、整体提升学员综合管理能力。
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更省力、省心。

**课程特色：**实战管理方法、经典案例分析、全程互动讲授、先进理念导入

## 课程大纲：

### 第一章、角色认知

你得知道什么是中层

#### 一、作为下属的中层管理者

- 1、中层管理者在企业中的位置
- 2、中层管理者作为下属的四项职业准则
- 3、作为下属时常见的三个认识误区

#### 二、作为同事的中层管理者

- 1、跳出本位看问题
- 2、同事是自己的“内部客户”
- 3、共赢心态与全局观念的树立
- 4、中层管理者常见误区

#### 三、作为上司的中层管理者

- 1、中层管理者如何领导下属
- 2、认识作为上司的三个角色：  
管理者、领导者、教练
- 3、从业务员到中层管理者
- 4、作为上司的角色认识误区

### 第二章、有效沟通

#### 一、沟通是最重要的管理活动

1. 沟通是中层经理最基本的职业技能
2. 消除障碍，主动沟通
3. 组织沟通不畅的十大原因

#### 二、组织沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧

##### (一) 怎样表达

1. 选择沟通对象的原则
2. 如何正确选择沟通渠道

例如：一对一沟通、会议沟通、逐级报告、越级申报、内部沟通、外部沟通

3. 组织沟通中三种不当的表达方式

(二) 如何倾听

1. 善于倾听的好处

2. 倾听的五个层次：听而不闻，假装听，选择性听，专注听，积极倾听。

3. 积极倾听的技巧

(三) 及时反馈

1. 反馈的原则和技巧

(四) 组织沟通的八大原则

三、如何与上司沟通

1. 与上司沟通的六大障碍

2. 接受上司指示的五个要点

3. 如何正确的向上司汇报工作

4. 与上司沟通的八大规则

四、如何与同级沟通

1. 为什么与同级管理层沟通很困难

2. 同级沟通的三种方式

3. 与同级沟通的八大规则

五、如何与下属沟通

1. 与下属沟通过程常犯的错误

2. 向下属下达命令的要点

3. 如何向下属推销自己的建议

4. 如何处理下属的反对意见

5. 与下属沟通的八大规则

**第三章、目标管理**

一、什么是目标管理

1. 目标管理的要点

2. 目标管理的好处

3. 目标管理的六个特征

二、管理者应如何制定目标

1. 目标设定常见的错误

2. 目标设定 SMART 原则及应用

3. 中层干部设定部门目标的八大核心步骤

4. 关于目标的认知导入

三、如何制定目标达成的工作计划

1. 工作计划制定的七大要素

四、如何确保目标的分解与落实

1. 下属为什么抗拒目标的分解

2. 分解下属目标的六个要点

3. 目标分解的维度：人员、时间、部门、资源

4. 目标执行中的项目管理

**第四章、员工激励**

一、如何进行员工激励

1. 员工有被激励的实际需求
2. 管理者对员工激励的六大认识误区  
例如：激励员工就是砸钱，没钱就不能激励等等
3. 世界三大激励理论的认识与实际应用
  - 1) 需求层次理论
  - 2) 双因素理论
  - 3) 公平理论

## 二、激励的下属的四大核心原则

1. 公平原则
2. 刚性原则
3. 时机原则
4. 清晰原则

## 三、管理者激励下属常用的“胡萝卜”有那些

1. 什么是“胡萝卜”
2. 管理者经常使用的“胡萝卜”有哪些
3. 如何在激励员工上做到“花小钱，办大事”
4. 如何运用“无形激励”激发员工执行力
5. 哪些“胡萝卜”需要制度支持才能使用的

## 四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

### 第五章、领导艺术

#### 一、领导力的认识与分析

1. 什么领导力
2. 管理者个人领导力的三种组成因素
3. 领导力与权力的区别
4. 管理者使用权利的注意事项

#### 二、如何培养与发挥个人领导力

1. 什么是优秀领导者的五种行为习惯
2. 领导力最要修炼的四种核心品质
3. 领导力更多的是内心的强大与综合能力的提升

#### 三、领导者如何用人及推动变革

1. 用人之长，避人之短，善于发现下属的长处
2. 善于表扬，会批评
3. 注重团队气氛，创建快乐氛围
4. 了解下属的差异性，对不同的人采用不同的领导方式
5. 坚决抵制小团体，公正，没有偏向性
6. 少用命令，多用问句
7. 领导者推动团队变革的六步

#### 四、好领导必须是个好教练—下属培育

1. 教练和培育下属是领导者一项重要职责
  - 1) 不是下属做不到，而是管理者没有教练到
  - 2) 领导者的职责就是为企业：训练人、改造人、经营人
2. 领导教练部属的四个策略
3. 成功教练下属的六部曲

#### 4. “猴子管理”案例分析与启示

### 五、会议管理

- 1、常见低效会议特征
- 2、会议管理六要素
- 3、会议纪要核心内容
- 4、如何确保会议成果落实与执行
- 5、怎样运用会议让管理更高效
  - 1) 如何组织好一次部门晨会
  - 2) 如何组织好部门的周例会
  - 3) 会议组织的技巧与原则

### 六、会见管理

- 1、什么是会见管理
- 2、会见管理四个要点

## 第六章、授权管理

### 一、什么是授权

1. 授权是什么
2. 授权不是什么
3. 为什么要授权
4. 工作中影响授权的障碍有那些

### 二、企业管理者那些工作可以授权，那些不能授权

1. 什么是必须授权的工作
2. 管理者不能授权的工作特征
3. 哪些工作可以适度授权

### 三、授权的四个原则

1. 权责对应
2. 适度授权
3. 循序渐进原则
4. 建立约定