

## 中层管理技能提升

### 课程背景：

中层管理者是一个企业的核心力量，他们的实力决定这整个企业的兴衰。而作好中层管理工作却是很困难的，传统意义的承上启下并不能符合现阶段的发展要求，在当今这个快速发展并且要高质量发展的时代，中层管理者不能只成为上级的代言人和传令兵，应该承担起引导下属完成既定目标的领导者和导师，同时也要成为团体目标的良好执行者和维护者。

上面这些目标要求当今的中层管理者拥有更高的职业素养和管理技巧，而如何认知自我和管理自我是这里的核心内容，只有能充分做到自我发现，自我认知，自我成长的管理者才能胜任中层管理工作，才能够带领团队完成既定目标。管理者应该清楚地知道自己的价值观并能与企业价值观进行协调匹配，避免内心冲突，从而走入思维层面的良性循环圈，与此同时还可以利用各种技术引导下属，成为下属提高的导师。

本课程是针对中国管理者大多都来源于从技术过度到管理，从职能岗位晋升到管理岗位。很多国外的管理课题，大多聚焦在管理技术与工具上，使得很多管理干部应用起来出现死、套、乱的现象。管理应该建立在特有的国情、经济环境、企业发展阶段有针对性、灵活应用才可以见到成效。

### 课程收益：

- 掌握管理的理念及管理者的基本态度；
- 掌握提升自我管理与自己改善能力；
- 学会认知自我的管理风格，从而更有利于职业化成长；
- 掌握自身的三重定位、提升管理效果；
- 掌握正确管理的方法，提高绩效水平；
- 掌握管理工具，并有效应用于工作之中；

- 确立日常管理的流程与掌握管理的工具方法。

**课程时间**：2天，6小时/天

**课程对象**：中层管理者

**课程形式**：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

## 课程大纲

**导入**：什么是管理？

### 第一篇：重塑中层管理视角

#### 第一讲：审视管理的三个视角

##### 视角一：管理的职能视角

管理职能1：计划

管理职能2：组织

管理职能3：执行

管理职能4：监督

管理职能1：协调

##### 视角二：管理的普遍视角

1. 管控与理顺

2. 管理的资源整合理念

##### 视角三：管理的核心视角

——管理就是利用他人实现目标的能力

**案例**：《三国演义》的管理观

#### 第二讲：管理的发展与层次

## 一、管理发展简史

1. 粗暴管理阶段
2. 科学管理阶段
3. 人性管理阶段

## 二、基于人性的三大管理体系

1. 基于规则的管理体系
2. 基于信仰的管理模式
3. 关注矛盾的中式管理

## 三、管理的五个层次

层次一：管温饱

层次二：管安全

层次三：管需求

层次四：管关系

层次五：管思维

**案例：**摩托罗拉待遇、蒙牛的建立等

## 第三讲：中层管理的角色与定位

### 一、中层管理者的定位

1. 对上的理解
2. 对下的管控
3. 平级的协调

### 二、中层管理的角色

1. 目标推进者

2. 规则指定人

3. 计划监督者

## 第二篇：中层管理的四个支撑

### 第一个支撑：了解你的下属

了解下属的作用：消除管理风险、实现管理结果

#### 一、了解下属的胜任力四维度

1. 工作性格

2. 工作意愿

3. 工作能力

4. 工作风格

#### 二、胜任力四维度剖析

维度一：性格

案例：西游记师徒四人的性格与岗位匹配

维度二：意愿

维度三：能力维度

维度四：风格维度

### 第二个支撑：标本兼治的管理思维

#### 一、长期管理思维

##### 1. 管理和领导的区别

1) 关注点：管理关注局部，领导关注整体

2) 关心点：管理注重短期效果，领导注重长期影响

3) 核心点：管理的核心在事，领导的核心在人与事的匹配

2. 布置与创新的关系：布置是创新的基础，创新是合理布置的进阶

案例：授课的交通安排

## 二、管理的前置化思维逻辑与标本兼治的策略

思维逻辑：提升风险预判能力、提供下属成长空间

管理策略：构建标准规则、改善需求动机

案例：李世民的管理观

## 第三个支撑：构建具有影响力的人际关系

### 一、关系管理的三大作用

作用一：增强干群凝聚力

作用二：提升主动接纳管理的意愿

作用三：拓展了解下属的途径

### 二、人际关系搭建的五个障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

### 三、建立人际关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

## 第四个支撑：掌控你的心态与情绪

### 一、积极心态的培养（管理者必须拥有的三个心态）

工具：心理X光测试

1. 阳光心态
2. 学习心态
3. 宽容心态

### 二、情绪的掌控与引导

#### 1. 情绪的四大特点

案例：踢猫效应

- 1) 情绪会被传导
- 2) 情绪会被放大
- 3) 弱者受伤最深
- 4) 远交近攻表现

#### 2. 发现自我情绪

- 1) 察觉情绪反应特征——自我察觉、听取反馈
- 2) 找到情绪发作阈值——身体反应、感受变化

#### 3. 控制自我情绪

——情绪是工具、不是目的

- 1) 改善认知

案例：曾国藩的轿子

- 2) 改善状态

3) 节奏放慢

4) 转换环境

4. 发现他人情绪——语速、语气变化、肢体语言预警信号

5. 引导他人情绪——改变对方体态、降低节奏、暂时搁置话题

## 第三篇：中层管理六大技能

### 技能一：掌握构建和推动目标的能力

1. 了解目标（具备结果思维）

2. 设定目标原则与方法

3. 推动目标执行的策略

### 技能二：提升资源整合能力

#### ——正确理解资源

#### 一、显性资源的获取

1. 人财物权的属性与关系

2. 运用资源申请模板有效申请

工具：资源申请模板

#### 二、萃取隐性资源

1. 隐形资源的分类-信息、方法

2. 从下属汇报中萃取信息的方法

工具：工作简报

### 技能三：运用分析与解决问题的技巧

#### 一、分析问题的三个方法

1. 工作日志萃取法
2. 工作问题调研法
3. 优劣势分析法

## 二、不同的问题解决策略

1. 常态化问题的解决——规则运用
2. 胜任力问题的解决——培育培养
3. 态度问题的解决——交流引导

## 技能四：具备高水平的沟通能力

### 一、沟通的六大要素

**沟通的定义：**语言与非语言相结合实现目标的过程

要素一：沟通目标

要素二：情感表达

**互动体验：**表达情感的方式

要素三：气氛营造

要素四：描述事物

**互动：**准确描述事物

要素五：平衡分歧

**案例：**家长平衡孩子的学习娱乐

要素六：达成协议

### 二、沟通的望闻问切

#### 1. 善于倾听对方的表达

- 1) 倾听的层次——听、倾听、有效倾听

2) 倾听的技巧——不打断、给反应、给出积极肢体动作

## 2. 巧妙提问引导沟通结果

1) 开放式提问——获取信息

2) 封闭式提问——锁定信息

3) 重复式提问——找到盲点

互动：《我是一只小小鸟》的信息解读

## 3. 个性化沟通技巧

1) 快速识别对方的性格

2) 建立与不同性格对象的沟通

## 技能五：合理运用理性和感性

### 一、感性与理性的平衡

1. 利用感性——调动对方的情感

2. 基于理性——应用规则与思考

### 二、管理透明的四大功效

功效一：明确分工

功效二：平衡资源

功效三：信息通畅

功效四：规则分明

## 技能六：有效推动组织文化的发展

### 一、组织文化的四大层面

1. 表层易于识别

2. 行为层利于约束

3. 制度层能够完善

4. 精神层能够共鸣

## 二、推动组织文化落地的策略

1. 由浅及深的实施策略——萃取易于接受的团队文化关键词

2. 由少及多的实施策略——组织文化概括化、突出化

3. 三多管理与实施策略——多看、多说、多做

4. 组织成员的推广运用——运用善于表达的成员进行推广