

# 中高层经理人管理技能提升训练

主讲：王哲光

## 课程背景

中高级经理人与基层主管不同，他们管理幅度更宽，管理层次更多，其下属本身也是管理者，也有自己的团队和管理责任。中高级经理中的部分高管甚至已经进入到公司的决策层，决策的失误、管理的缺失、领导力的底下将严重影响企业的发展和自身的提升。原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？上级可以采用哪些心理支持的方法提高下属的执行力？下属的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在上级身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让下属为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注下属的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个上级把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在中高级经理人的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起中高级经理人困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们成为卓有成效的领导者。

## 课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解公司意图并能有效推行政策；
- 提高作为中高级经理人必备的沟通、执行、授权、激励的能力；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，懂得高效授权。
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；提升中高级经理的领导艺术。

## 授课对象

总经理、副总经理、总监、部门经理等中高级经理、企业高管。

## 培训用时

2天，每天6小时。

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为拥有更多追随者的领导者。

## 课程大纲

### 一、成就卓越经理人的基石

#### 1、中高级经理管理和领导的艺术

- 1) 管理模式的演变  
经验管理模式、科学管理模式、以人为本模式、激发潜能模式
- 2) 管理与领导的区别
- 3) 领导力就是影响力

#### 2、中高级经理人的角色认知

- 1) 权利的八大来源
- 2) 掉入“领导力”黑洞
- 3) 中高级经理人的角色认知

*演练：张总的苦恼*

- 4) 中高级经理人的四大天职

#### 3、中高级经理人的素质要求与能力结构

- 1) 中高级经理的八大素质
- 2) 中高级经理的管理意识与态度
- 3) 中高级经理应具备的能力结构

*演练：如何不让这样的事情再次发生*

#### 4、中高级经理人的职业化提升

- 1) 职业化的内涵
- 2) 获得职业声誉的秘诀
- 3) 提升领导力的六大行为

知彼解己、实事求是、要事第一、持续追踪、赏罚分明、培育下属

### 二、中高级经理的沟通艺术

#### 1、沟通是管理的血液——沟通的本质

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少

*工具：沟通模型*

#### 2、知彼解己的移情交流

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

*工具：发言权杖*

*演练：同理心沟通*

### 3、清晰无误的表达技巧

- 1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨
- 2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

### 4、跨部门沟通技巧

- 1) 跨部门沟通为什么那么难？  
界定模糊、责任不清、分工不明、山头主义、不够职业、性格差异
- 2) 第三种解决方案
- 3) 统合综效与群策群力  
*演练：当两个部门都没错怎么办？*

## 三、中高层经理的推行执行力

### 1、企业执行难的原因

- 1) 为什么优秀企业制定的目标总能达到？
- 2) 执行与执行力
- 3) 执行力不强的原因
- 4) 企业容易出现的执行方式  
变样执行、递减执行、按需执行  
肢解执行、牟利执行、恶意执行

### 2、高效能执行的要素

- 1) 效率与效能
- 2) 执行的三大流程：人员、战略、运营
- 3) 高效能执行四大要素：目标、过程、团队、体系

### 3、执行任务达成目标的秘诀

- 1) 布置工作七大要素  
*教学影片《如何布置和接受任务》*
- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力  
*教学影片《如何消除执行阻力》*

### 4、高效能执行六步曲

理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、  
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

## 四、中高层经理的领导力修炼

### 1、领导行为与领导风格

- 1) 情境领导模型  
*演练：卡里的情境管理*
- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 四种领导风格与下属的准备度

### 2、如何实施有效的领导

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？  
*演练：如何领导这些下属*

### 3、如何高效能授权

- 1) 是否准备好授权
  - 2) 适合授权的领域
- [工具：授权工作清单](#)
- 3) 授权的原则

#### 4、激励下属

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 常用的不花钱激励六诀
- 4) 鼓舞士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

[教学影片：3分钟激励士气](#)

## 职业习惯造就卓越人生