
中层主管能力提升训练

【 课程大纲】

第一讲 认识自我 明确责任

1、 我们是什么？

- 生物人（基本生存需求，动物性）
- 社会人（受社会规范、道德约束）
- 职业人（职业意识、职业规范、专业知识、职业技能等）

2、 我们面临的问题

- 农耕文化的影响：松散、马虎、小聪明、好走捷径……
- 从小农经济到大工业化生产

3、 人性的弱点

- 人首先是对自己感兴趣
- 人都有虚荣心
- 人都爱面子
- 人都是情绪的动物
- 都希望被重视被认可
- 都希望成为有价值的人

4、 员工的需求是什么？

- 物质需求（不是唯一！）
- 精神需求（这个别忘了！）

5、 90、00 后员工特点

- 90、00 后的成长背景——剧变的时代
- 90、00 后员工行为特征分析 --的地盘我做主
- 90、00 后员工在管理中的行为特点--其实我也很正常
- 90、00 后员工的工作动机

6、 如何管理 90、00 后员工

- 构建开放的企业文化
- 做好员工心理援助
- 营造平等的工作氛围
- 人性化管理
- 理想化管理
- 激励式管理
- 挫折式管理

7、 主管要有防止错误的警觉心

- 使用一些未经确认的信息
- 工作上的专业知识或技巧不充分
- 疲倦、不能集中精神
- 情绪低落、不稳定
- 联络错误、协调不足
- 把一知半解当做全部知道
- 不注意、草率、马虎
- 成见、专断
- 无责任感、推诿
- 不遵守作业规定。

8、 企业兴亡，“我”的责任

- 从我做起，把我看成一切的根源
- 主动面对问题，坚信方法总比问题多
- 往前走一步，不是不动或往后移动
- 工作无小事，把细小的事也做得很到位
- 拖延是恶习，优良业绩来自即刻行动

-
- 老好人要不得，缺乏原则的“好人”如同帮凶

第二讲：主管应有的角色认知

1、 主管们为什么“盲、忙、茫”

- 目标不清晰
- 工作缺乏计划
- 组织工作不当
- 救火式管理
- 现场整理整顿不足
-

2、 思考：主管的使命是什么？

- 管理、问题、目标、经营之关系
- 日常工作中，哪些是管理工作？哪些是业务工作？

3、 主管如何定位

- 高层：焦点是“钱”，重点工作是战略、目标、保值增值、搭建平台
- 中层：焦点是“目标”，重点工作是计划、方案、规范体系建设、督导
- 基层：焦点是“事”，重点工作是执行操作、方法结果、过程控制

4、 如何理解“管理”

- 管理就是管“人”理“事”
- 管“人”：
 - ◆ 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能

◆管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核

●理“事”：

◆管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、

◆管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具
(5S、目视管理、看板)

【小组讨论】结合案例、游戏分享讨论

第三讲 领导力与执行力

1、 什么是领导？领导与管理

● 领导力：

◆引领方向，确定目标

◆指导部属，获得成功

◆影响他人，实现愿景

● 执行力

◆责任担当，坚定有力

◆过程有效，结果圆满

◆日新又新，完善提升

2、 权力与权威

● 权威的形成

● 权力的基础

● 领导的特质

3、 如何发展领导者的个人魅力？

4、 如何进行授权

5、 如何进行激励

● 管理的落脚点——人的自我意识

-
- 任何动力源自不平衡：从不平衡到平衡的自然法则
 - 人的物质需求与精神需求
 - 管理循环：平衡-不平衡-平衡
 - 打破平衡的方法：目标、对标、需求开发…
 - 促成平衡的方法：检查、计划、训练、考核、授权…

6、 什么是执行？什么是执行力？

7、 执行不力都是员工的问题吗？

8、 高效执行的条件有哪些？

9、 执行落实的六大步骤

10、 结果导向而非任务导向

11、 人们只做你要检查的

12、 消除执行中的五大陋习

13、 高效执行的四十八字真经

第四讲 团队建设与沟通能力训练

1、 一个班组、部门就是一个团队吗？

2、 什么是团队

- 团队的构成要素有哪些？
- 团队和群体的区别

3、 为什么说没有凝聚力就不要谈管理？

4、 团队的力量有多大？

5、 如何做才能打造一个强大的团队？

- 明确团队目标
- 团队精神打造
- 团队能力提升
- 形成团队凝聚力

-
- 建立互信
 - 正确认识冲突
- 6、 如何提高团队凝聚力
- 强化团队成员对团队的归属感
 - 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢
- 7、 提高团队成员间的相互信任度
- 8、 有效沟通对中层管理重要吗？
- 工作中的矛盾 **70%**是由误会产生的
 - 下属执行不力多因沟通不畅
- 9、 沟通概念知多少？
- 什么是沟通
 - 沟通的目的
 - 沟通在组织中作用
 - 工作沟通怎么做
 - 沟通的方式
- 10、 有效沟通的技巧
- 倾听的技巧
 - 表达的技巧
 - 反馈的技巧
- 11、 如何与下属进行有效沟通
- 12、 与下属面谈的要点（工作表现、绩效、激励）
- 13、 如何做好内部沟通
- 本色做人、角色做事
 - ◆主动 + 体谅 + 谦让
 - ◆自己先提供协助 + 再要求对方配合

-
- ◆分析利弊 + 双赢结果
 - 通情达理
 - ◆设身处地，进入沟通者的内心世界
 - ◆理性地考虑和回答沟通者的问题
 - 共识管理
 - ◆共同目标
 - ◆共同危机
 - ◆共同责任
 - 三个禁区
 - ◆抢功劳
 - ◆搞对立，拉帮结派
 - ◆忽视，不公平

第五讲：提升效率从时间管理开始

- 1、时间管理的概念和误区
- 2、时间管理的四象限原则
- 3、时间管理的基本方法
 - 了解自己使用时间和方式状况
 - 工作分类
 - 分清一般事件与重点事件
 - 做好工作计划
 - 缩短别人干扰的时间
 - 不要拖延
 - 第一次就把事情做好
 - 时间的判断应有弹性
- 4、主管时间管理实务

-
- 用清单明确目标：年、月、周、日，部门、个人
 - 拟定行动计划：时间、内容、结点、结果
 - 按重要和紧急设定优先次序（避免紧急发生）
 - 培养专注力
 - 时间期限与奖励
 - 做好工时记录与分析
 - 识别故意拖延的现象
 - 授权：管理是让别人帮你完成工作的艺术
 - 结果导向：减少文山会海
 - 识别干扰事件
 - 分批作业
 - 利用零碎的时间（每天十分钟、每次五分钟）
 - 利用连续的时间
 - 简化工作
 - 学会说不
 - 做好 5S 管理