

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