

# 中层管理技能提升训练

主讲：王哲光

## 课程背景

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工、基层主管被提拔晋升为部门经理或中层主管，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。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？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属感的环境，让员工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员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管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管理者的面前！

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。

作为企业的各级管理者，你现在的一切努力都在为将来的成功做准备，职业还是事业？为谁而工作？经理们不得不考虑的问题。作为管理人员，可能无法改变整个组织的运营机制和用人体制，也没有足够的资源来激励属下，但部门内部的目标管理、业务流程优化再造、领导和辅导员工及创新管理方法的尝试，是每个经理应尽的义务，更是打造自身职业竞争力的需要，职业竞争力是塑造个人职业品牌的核心，如果缺乏管理技能和领导力方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起经理人困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，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，具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 掌握提升职业能力的修炼，高效能实行目标管理和时间管理；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 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；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

## **授课对象**

管理层。

## **培训用时**

4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，掌握提升效能和管理技能，从而成为企业需要的卓越管理者。

## **课程大纲**

### **一、管理者的角色认知**

#### **1、从新认识管理**

- 1) 管理与领导的区别
- 2) 效率与效能

#### **2、管理者的角色认知**

- 1) 从业务精英到管理高手
- 2) 掉入“领导力”黑洞
- 3) 管理者的十大角色

*演练：张经理的苦恼*

#### **3、管理者的素质要求与能力结构**

- 1) 管理者的八大素质
- 2) 管理者的管理意识与态度
- 3) 管理者应具备的能力结构

*演练：如何不让这样的事情再次发生*

#### **4、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、目标与时间管理**

#### **1、以终为始精准目标**

- 1) 什么是真正的目标管理

2) 制定目标的原则

3) 目标制定的程序

目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布

## 2、目标管理流程与落地

1) 目标管理的工作流程

目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理

2) 制定计划的步骤

3) 目标分解落地的步骤

*演练：同心顺*

## 2、管理不了时间就什么也管理不了

1) 时间的特性

2) 影响时间管理的因素

3) 四代时间管理

*情境练习：假如今天是你生命中的最后一天*

## 4、时间管理的原则——如何做到要事第一

1) 列清单——6件事法则

2) ABC排序与80/20法则

3) 分清轻重缓急——第二象限法则

4) 找到生命中的大石头

5) 别让猴子跳上背——猴子定律

*演练：高效经理人*

# 三、沟通无处不在——知彼解己的沟通艺术

## 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？*

# 四、会议管理

- 1、开会前要问的问题
- 2、有多少会可以重来——高效能开会的前提
  - 1) 明确会议目的与类型
  - 2) 选择与会者
  - 3) 准备议程与分发议程
  - 4) 准备会议用品
  - 5) 场地选择与设施准备
  - 6) 安排座位的策略
- 3、高效能会议的关键点
  - 1) 导入议题
  - 2) 澄清资料
  - 3) 发展意念
  - 4) 决定行动
  - 5) 总结要点与跟进
- 4、高效能开会的工具——六顶思考帽
  - 1) 白帽——信息的相关性及准确性
  - 2) 红帽——直觉、情感、感受
  - 3) 黑帽——逻辑推理其可行性分析
  - 4) 黄帽——评估价值，获取利益
  - 5) 绿帽——发挥创造性、预测性
  - 6) 蓝帽——控制焦点及主题

*演练：会议模拟*

## 五、管理执行力提升

- 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。

## 六、授权与部属培育

- 1、高效能授权的基础
  - 1) 什么是授权
  - 2) 授权的好处
  - 3) 不会授权的代价
- 2、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
- 3、为什么要做部属培育
  - 1) 培训造就卓越团队
  - 2) 从教育走向培训
  - 3) 部属培育三大内容  
工作指导、工作方法、工作关系
- 4、指导部属的办法
  - 1) 为什么单纯的演示和讲述无效？
  - 2) 工作指导四步法
  - 3) 传统法与教练法  
*演练：教练七步法*

## 七、发挥领导力

- 1、内化于心外化于行
  - 1) 领导力就是影响力
  - 2) 领导者的四大天职
- 2、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
- 3、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：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工*
- 4、提升追随者准备度水平的策略
  - 1) 领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系
  - 2) 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
  - 3) 针对同一个人不同任务中的表现，采取不同的领导风格
  - 4) 评估员工能力和意愿的方法
  - 5) 针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配

## 八、卓越团队建设与管理

- 1、为什么是团队而不是个人

- 1) 团队的定义
  - 2) 适合团队的任务
  - 3) 构建团队的基础
  - 4) 团队的发展阶段
- 2、我们需要什么样的团队精神？**
- 1) 构建追求卓越的团队文化
  - 2) 卓越团队必须具备的精神
- 3、团队激励**
- 1) 激励的心理学规律
  - 2) 经典的激励方式
  - 3) 最用心的激励——倾听员工心声
  - 4) 常用的不花钱激励六诀
- 教学影片：3分钟激励士气*
- 4、打造高效能团队关键点**
- 1) 低效团队的表象
  - 2) 高效能职业团队打造
  - 3) 高效能职业化团队特征
- 演练：通天塔*

## **职业习惯造就卓越人生**