

# 中高层管理六项核心技能

——管理者六项修炼

## 【课程背景】

中层管理者需要把高层决策贯彻为下属的行动，并拿出令公司满意的结果，是承上启下的一层。所以，中层管理者**对上级需要执行力，对下属需要领导力**，如何不遗漏、不曲解地领会领导的意图，如何与同级管理者高效协作，如何让自己的团队更有执行力。这里涉及到三个关键词：思维、方法和沟通，思维让管理者懂得如何针对具体问题分析思考，方法能让管理者在系统管理流程变得高效，而沟通，无论是承接上级任务、跨部门协作，还是工作委派、辅导下属，都需要以沟通为媒介。本课程将通过言传+体验活动+引导，通过言传让受众开拓视野、掌握知识，通过体验活动让听众触动内心，让听众感受到知识或技能带来的真实益处，进而愿意做出行为上的转变。通过引导技术把知识、技能和实际工作结合起来，促进思考，形成适合自身的解决策略。

## 【课程模型介绍】

**管理思维**：管理思维是管理最基础的方法论，在管理思维的指导下，管理者做决定或推进工作时，将会从更多角度思考和分析，获得更好的结果；

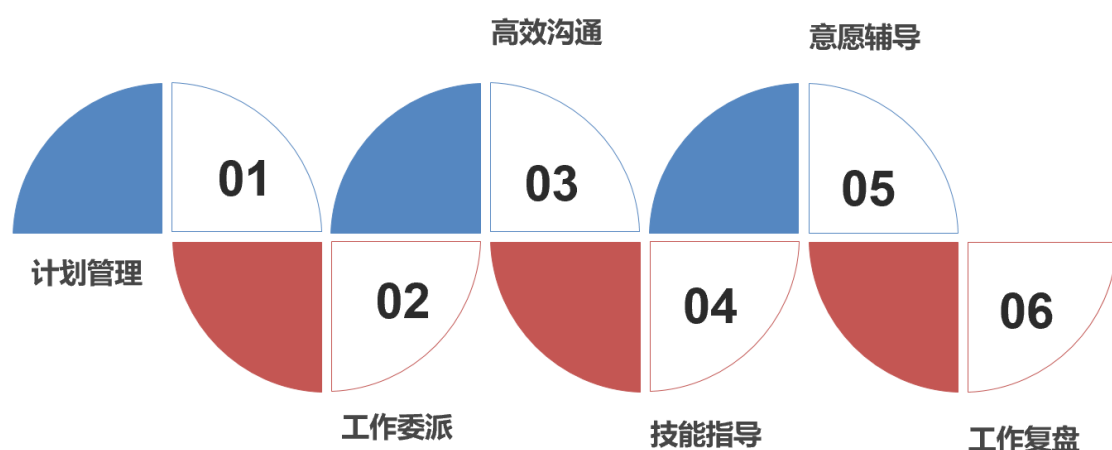
**计划管理**：认清目标、考虑风险并有预案，进而形成计划是团队管理的起点，是管理者必备的核心技能；

**工作委派**：合理分配，根据下属的不同发展阶段采取不同的委派方式，合理调动下属的意愿，发挥下属的能力。是管理的另一核心技能

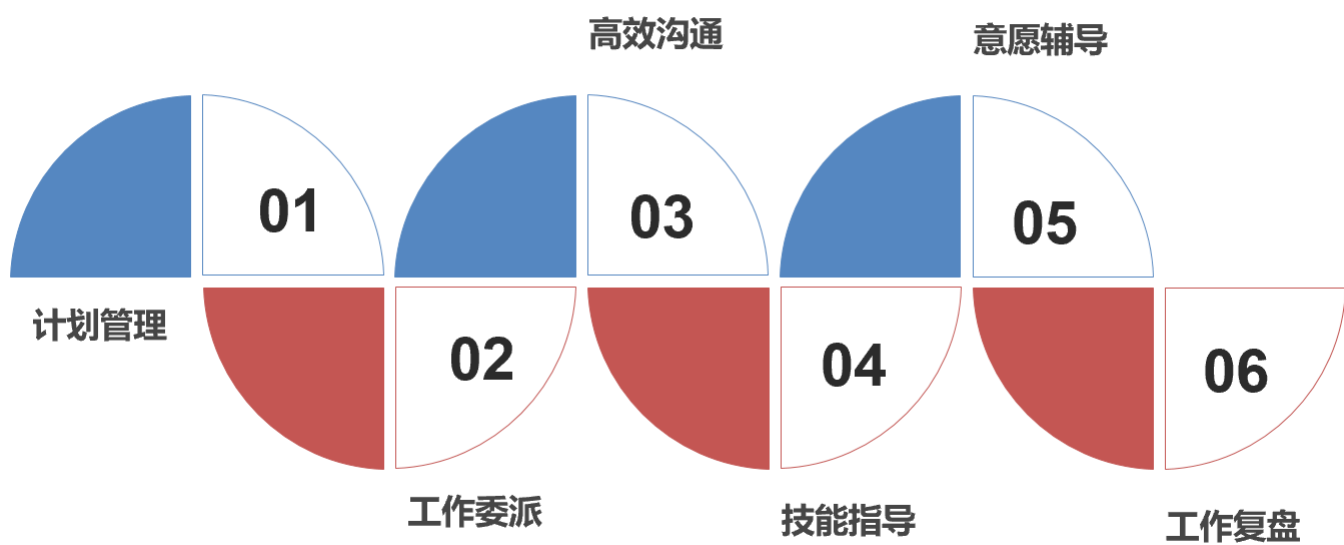
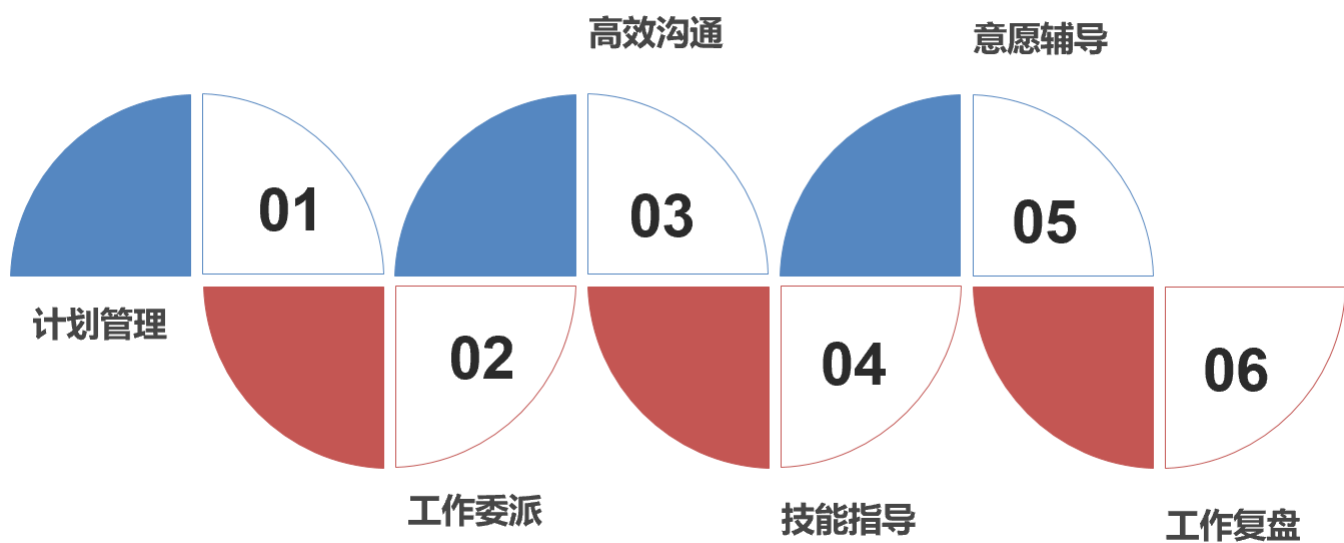
**高效沟通**：PDCA 的每一个工作场景都离不开沟通，通畅的沟通渠道，合理的沟通方式，是工作管理正常运转的保障。

**技能指导**：设定了目标，安排了任务并不意味着结果将会自然呈现，针对某一个具体的目标或任务，在过程中可能会发现员工并不具备完成工作的某些技能，为保障目标实现，管理者须学会如何指导下属；

**意愿辅导**：只有付出与个人需求相契合，员工才会具有良好的状态，获得持久的动力，在组织目标的实现中，激励是核心成功要素。



PDCA 中的 A，只有不断从从前的成功、失败中获得启示，并进行改进、固化，企业的工作方能不断攀升，形成正向循环。



**【课程对象】** 中高层管理者

**【课时安排】** 2天（12小时）

**【课堂形式】** 学员分组

**【课程设计】**

- 第一节 管理思维
- 第二节 计划管理
- 第三节 工作委派
- 第四节 高效沟通
- 第五节 技能指导

第六节 意愿辅导

第七节 工作复盘

---

### 【课程特色】

实战型职业培训讲师，风趣幽默的讲演风格，独特的课程设计，反思、研讨、视频、游戏、测试并行，于轻松愉快中传递实用方法，可让任何文化层次的学员轻松理解。善于在导入方法的基础上挖掘参与者智慧，最终将方法与企业实际结合，得出可直接落地生根的操作策略或方案。

---

### 【课程大纲】

#### 第一节 管理思维

1. 案例分析：老妇人与泰勒
2. 管理思维的六大步骤
  - 明确目的
  - 以事实为基础
  - 基于事实分析
  - 确定方法
  - 实施
  - 循环改善
3. 互动交流：泰勒的分析实践
4. 管理者如何作出全面的判断
  - 直觉的应用
  - 经验的应用
  - 事实的应用

#### 第二节 计划管理

1. 如何承接目标和任务
2. 确认理解上级意图
3. 5W2H 在计划管理中的应用
4. 目标制定的方法
5. 如何做到目标管理层层相扣
6. 目标分解的核心
7. 目标分解的方法
8. 目标的行动计划方法

#### 第三节 工作委派

1. 学会在不同情境中的委派导艺术
2. 建立委派下属的正确观念
3. 下属发展四个阶段的表现和特点
4. 员工在不同发展阶段对委派的需求
5. 四种委派类型
6. 管理者在员工委派中的任务
7. 下属对委派风格的感受
8. 情景测试：委派风格的类型
9. 小组练习：你来教教我

#### 第四节 高效沟通

1. 检查督导的常用方式
  - 定时检查
  - 不定时检查
  - 例会
2. 检查督导中的沟通
3. 需主动汇报的事项
  - 结果
  - 进度
  - 意外
  - 信息
4. 跨部门沟通
  - 为何信息不对称
  - 建立跨部门沟通机制
  - 如何主动索取信息
  - 如何支持其它部门

### **第五节 指导下属**

1. 整合培育意愿
  - 管理者认为需要培育的场景
  - 下属认为需要学习的场景
  - 如何让双方意愿一致
2. 互动案例：如何培育哈里
3. 培育的流程
4. 指导的意识
5. 正确的指导方法
6. 互动：叠纸船
7. 不同岗位的培育方法

### **第六节 意愿辅导**

1. 案例解析：美女与猴子
2. 激励的三个基石
3. 赢的体验：让下属建立信心
4. 赢的认可：让下属有成就感
5. 心的抚慰：让下属有归属感
6. 活动：你该如何表扬他？
7. 促成他人 5W2H 在激励
8. 录像研讨：赞赏的九个原则
9. 赞赏他人的四个核心要点
10. 练习公开赞赏的四个核心步骤
11. 爱的氛围：上下同欲、风雨同舟、关心关怀
12. 引导活动：构建属于自己的激励百宝箱

### **第六节 工作复盘**

1. 什么是工作复盘
2. 工作复盘的应用场景
3. 工作复盘的四大要素：目标、结果、差距、过程
4. 工作复盘的三大工具
5. 案例：一次经典的复盘
6. 实景演练：结合工作实际设计、演练复盘
7. ORID 导入
8. 团队共创：产出管理技能提升行动路径