

《中层管理才能发展训练》

—从方法到实践—

👉 课程背景：

对于企业而言，中层强则企业强——没有一支有力的中层队伍，很难塑造企业执行力、凝聚力及文化力，高绩效、高成长及高发展只是空谈而已，其结果往往是高层有战略，员工无执行，或是员工想做却不会做、或是会做却不想做。打造优秀的中层管理队伍是企业的“百年大计”，且刻不容缓。研究发现，少了一位优秀的员工，就等于多了一位不称职的中层，员工的离职实质就等于是炒直接上级的鱿鱼。。

👉 课程时间：1天（6小时）

👉 课堂形式：学员分组，4-6组

👉 课程设计：

- 第一章、管理与角色认知
- 第二章、工作时间整理术
- 第三章、团队驱动与发展
- 第四章、影响力与领导力

👉 课程目标：

- 了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
- 在课程中将学习时间段规划法、四象限法、日程表、备忘录等时间管理工具，最终我们将掌握既轻松又不失控的知识工作方法；
- 领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方，本课程将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的管理方式；
- 发挥领导力，培养成为具有影响魅力的优质领导者；

👉 典型工具收益：

- 时段规划法、四象限法、待办事项清单、日程表；
- 获得影响力与领导力的七种权力，四种领导风格；

🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

🔥 课程大纲：

▣ 第一章、管理与角色认知

在走向管理的过程中，如果要做一个适应时代发展的新型管理者，就要找准自己的角色定位，实现好角色转变，不断提高管理水平。

一、管理与领导

中西方对管理的一些见解与争论

二、管理的定义

三、管理循环

四、管理之六项原则

五、管理者的角色功能

六、作为下属的管理者

1. 超越期望

2. 关注细节

3. 将服从进行到底

视频案例解析：超越期望、关注细节、将服从进行到底

4、下属干部常犯的错误

5、下属干部的四项准则

七、作为同事的管理者

1、同事之间最常见的做法

2、同事就是我的内部客户

案例解析：服务是一种态度，也是一种技巧

八、作为上司的管理者

1、常见的角色误区

2、上司的角色回归

3、构建做为上司的影响力

案例解析：阿东的案例研讨角色转换过程中的注意事项

▣ 第二章、工作时间整理术

李嘉诚先生说，要做一个成功的管理者，首先要知道自我管理。自我管理是培养理性的基础，是人们把知识转变成能力的催化剂，而自我管理的起点就是工作时间的管理。

一、你的时间到哪里去了

案例背景：忙的象孙子样的李明和王总的电梯对话

二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略
2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志
3. 提高时间效率的方法
4. 李明的每日时间段规划

三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

四、李明应用四象限时间管理法的四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

五、第二象限事务的目标分解与任务描述

六、工作任务单与日程表

案例讨论：以下十项，那些是属于“项目”，那些是属于“行动”

▣ 第三章、团队驱动与发展

领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方，本章将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的管理方式。

前言、团队再认识

1、企业中的常见破坏团队的行为

2、团队建设的一些致命伤

视频案例：汉武帝之宝刀伤手-看团队中破坏性最大的人

3、高绩效团队的特征

乱炖西游：戏说西游人物，唐僧空话连篇，八戒好吃懒做、悟空逞强好胜、沙僧愚钝僵化解析团队的角色互补

4、西点军规关于团队的篇章

互动环节：从足球场看高绩效团队的特征

壹、成立期的团队领导

1、 主题：溶入

2、 关键任务：

- 彼此认识
- 勾勒愿景、确定目标、明确规则、达成共识

案例分析：请就如下六项团队成立的启动工作进行排序。

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足？

贰、动荡期的团队领导

1、 主题：解决冲突

2、 关键任务：

- 安抚人心
- 员工参与

3、 动荡阶段的冲突处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式。

参、稳定期的团队领导

1、 主题：合作

2、 关键任务

- 调整不合理的规则
- 形成团队文化、制度、习惯

四、高产期的团队领导

1、 主题：成绩

2、 关键任务

- 庆祝成功
- 变革或挑战更大目标

案例分析：卡特教练的高产期状态

▣ 第四章、影响力与领导力

本课程是根据了领导学中的各种理论淬炼而成，以工作行为与关系行为互为纵横轴而导出了一套领导者与跟随者的理论。本章的理念是领导者对跟随者的任何领导模式皆根据跟随者的行为表现而定，而非根据对方的思维作猜测或根据传言下定论。总之，对方的行为才是领导模式施行的根据。

一、认识领导

1. 管理者和领导者的区别
2. 领导力就是影响力
3. 道格拉斯理论
4. X理论和Y理论
5. 早期的领导风格
6. 两种风格的人物代表

互动环节：请根据自己的经验，列出民主或独裁的领导在实施管理时的行为

二、领导与影响

领导者拥有以下五种权力：

法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力、典范权力

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

参、领导与团队

- 1、识别追随者的两个尺度
 - 生产力
 - 士气
- 2、团队领导的两种行为
- 3、四个不同阶段的四种团队领导方法
 - 第一种领导方式——命令式
 - 第二种领导方式——教练式
 - 第三种领导方式——支持式
 - 第四种领导方式——授权式

情景演练：学员角色扮演，实演四种领导方式的沟通要点
