

《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：3-4 天

👉 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、目标管理四原则
- 第四章、团队驱动与发展
- 第五章、影响力与领导力
- 第六章、高绩效管理沟通

👉 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；
- 当我们面对一项最重要的目标时，我们总是期望最后的结果象我们初始想象一样好，但我们会遇到各种阻力，比如员工的抵触、工作方法不合适、日常事务的干扰,我们将学习如何应用目标管理四原则完成你这个最重要的目标；
- 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；

- 把握沟通的原则，学会先理解别人，再表达自己，与他人进行深层次的沟通，强化相关的沟通技能。
 - 培养管理者的主动性与服务意识，掌握跨部门沟通的工作要点，提升部门间的沟通效率与效果
-

👉 典型工具收益：

- 时段规划法、四象限法、待办事项清单、日程表；
 - 目标管理的四套经典表单；
 - 获得影响力与领导力的七种权力，四种领导风格；
 - 跨部门沟通与协同的十二大机制
-

👉 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、公司层级五大管理系统

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、目标管理四原则

面临着纷繁复杂的各种事务，要想管理好一家公司，一个部门，应该怎么做。接下来我们要讲的不是关于一些成功公司经典案例片断，我们将通过完整的案例和演练来了解如何提高你的工作效率，也就是如何做。

壹、 原则一、制定最重要的目标

1、对好点子说“不”

2、确定你最重要的目标

- 来自于日常事务之内的
- 来自于日常事务之外的

3、目标设定与执行结果的关系

4、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：李明团队如何得出最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

贰、 原则二、关注引领性指标及计划

1、最重要目标产出源在哪里？

2、滞后性指标和引领性指标

3、如何找到引领性指标

4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：李明团队的引领性指标跟踪

5、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

- 制定一个科学的计划

案例解析：李明活动团队如何找到引领性指标

- 第五步、制定一个合理的计划

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

参、原则三、建立激励性计分表

1、教练型记分表与选手型记分表

2、记分表就是一个目标视觉化的过程

3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表

- 第三步：建立记分表

- 第四步：保持更新

案例解析：李明活动团队记分表建立过程

四、原则四、建立规律问责机制

1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：李明活动团队例会问责过程

▣ 第四章、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。

一、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

5、三种团队模型

互动环节：从足球场看高绩效团队的特征

二、团队发展阶段及领导

1、成立期的行为特征及管理

- 团队的启动工作

案例分析：请就如下六项启动工作进行排序

- 同化会议上5个关键问题：
- 如何分配任务

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足

- 成立期的工作重点：融入为首！

2、动荡期行为特征及管理

- 帮助团队返回正轨
- 动荡阶段的冲突如何处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式

- 动荡期的工作重点：规范为根

3、稳定期团队行为特征及管理

- 团队完全从“我们”角度思考，并开始真心合作及改善流程。
- 团队最初制定的流程或原则可能需要提炼以更准确地适应工作需要。

稳定期的工作重点：文化为魂！

4、高产期团队行为特征及管理

- 高产期团队的维护：变革之路！

第五章、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

▣ 第六章、高绩效管理沟通

管理最重要的技能，毋庸置疑就是沟通，管理者的沟通技术与沟通艺术，是一切管理技能的表现形式，本章大量实践性的沟通方法与工具，能够快速提升沟通效率。

一、沟通之道

1、积极主动

案例总结：秘书的工作完成了吗？

2、双赢思维

案例讨论：电梯不够用了

3、 知彼知己

案例讨论：某制造投诉技术部没按当初要求出图纸，技术部反驳你当初就没讲清楚，问题出在那里

4、大局至上

二、沟通之术

1、沟通步骤

注意→了解→接受→行动

案例判断：根据图片判断受话方是否对您讲的内容注意了。

2、沟通的 73855 原则

3、沟通的三要诀

游戏体验：画图，当人事部听到设计部说出“镜像”时的反应

4、如何倾听

1、 如何赞美

6、运用身体语言

身体距离-说服别人时的位置安排

三、沟通之势

1、势之三种沟通渠道

2、怎样与下属沟通

➤ 清楚的指令

运用 STAR 下达任务，并将 5W2H 交待清楚

➤ 下达命令

➤ 主动倾听：善用“映（Mirroring）对得体”

➤ 如何询问

➤ 如何批评

3、怎样与上级沟通

➤ 接受指示

(1) 被召唤时

(2) 认真记录

带上纸笔，运用 5W2H 认真记录，尽量不要打断上司的话。

(3) 复述事实

(4) 询问疑问

➤ 汇报

✓ 汇报计划、中间汇报、汇报变化、汇报坏事

➤ 汇报注意事项

✓ 汇报时机（对方方便、见缝插针）

- ✓ 先说结果，后说过程
- ✓ 理清思路（说话要有条理）
- ✓ 简明扼要（三条总结、一页报告）

数据事实（要点应用数据或事实说明）

4、怎样与平级沟通

- 协同状态
- 横向障碍
- 联络技巧

(1) 什么是联络

联络就是横向的工作，联络就是及时的信息共享

(2) 联络种类

传达式联络、共享式联络、预见式联络、安心式联络、礼节式联络

案例分析：设计部图纸变了，成本部却不知道，还是按照老图纸出的预算书，是那种联络出了问题。

(3) 联络重点在那里
