

中层管理技能提升

【课程收益】

中层管理者是连接高层和基层的桥梁，起着承上启下的纽带作用，公司的理念、战略要靠中高层落实到基层，方能落地生根实现公司目标。但是，如果中层管理者缺少对领导技能、管理角色、方法的认知，没有系统掌握必备的技能 and 知识，就不能胜任该职位，起不到应有的作用。

本课程将帮助中层寻找出现问题的原因，掌握现代管理的基本理念，以科学化的思维及方法，总结梳理胜任岗位的若干技能，如：角色认识、过程监督管控、时间管理、沟通技巧等，培养其主动解决问题的能力，掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提高团队效能。

【课程对象】：中层管理人员

【课程时间】：4天

【课程形式】：授课+案例分析+分析讨论+视频播放+游戏互动

【课程大纲】

一、中高层领导者如何做好角色定位

- 1、什么是管理？
- 2、什么是领导？领导和管理的区别。
- 3、管理者应具备的七大领导特质。

4、管理者的7大角色定位：镜子；指南针；催化剂；放大镜；司机；教官；
当“明星”领导，带“粉丝”员工。

案例：我把奖金如数上交了

情境模拟：你的工作不错呀

推荐书目：米哈里契克森米哈赖—《心流》

二、中高层领导者对团队应有的认知

1、拆字解义：团队的定义

2、高效团队的八大要素：恰当的领导、相互的信任、内外部的支持、兑现的承诺等。

3、团队与群体的六大区别

4、团队的四个统一：统一的目标、思想、声音与行动

案例：《西游记》团队里，哪位应该被裁掉？

案例：奥园集团的军令状

案例：紫禁尚品的“对赌”

游戏：团队任务建塔

5、团队发展的五个阶段：形成期、磨合期、稳定期、高效期、创新期。

三、中高层领导者必备技能之一目标管理能力

1、 什么样的目标管理是有效的

2、 为何要进行目标管理？

数据调研：哈佛大学25年的目标跟踪调查

故事：查德威克的失败；山田本一的成功。

- 3、如何进行目标管理——目标管理三步法
- 4、为目标制订详细的行动计划
- 5、进行计划跟踪，确保目标不偏离
- 6、进行绩效评估、面谈、改进和激励
- 7、成功人士目标管理的六个金字塔层次境界与“剥洋葱”管理法

四、中高层领导者必备技能之一—增强团队凝聚力

- 1、团队凝聚力要点之一：对彼此的尊重和欣赏

赞美与批评的六层次运用：批评的下三层与赞美的上三层

- 2、团队建设要点之二—双赢思维

与人相处黄金法则：每一个别人都是最好的别人，而自己是最好的自己！

游戏：推手

- 3、团队凝聚力要点之三—内部客户意识思维

同级之间、上下级及部门之间都要有内部客户思维

- 4、团队凝聚力要点之四—换位思考

工具 1：摄像机的五种感知位置

工具 2：品牌积分榜

- 5、团队建设要点之五—大局意识

强化全局视野：要在其位，谋其政

典故：各自为政

五、中高层领导者必备技能之一—如何做好过程的监督管控

- 1、建立一套不依赖于 365 自驱动式的制度化管控系统，靠制度保证执行。

- 事前：定义所要达成的目标：明确结果；

锁定所要达成目标的人：明确做事的责任所在，责任一对一，并承诺结果。

- 事中：过程检查与管控，跟踪检查阶段性结果，确保最终结果的落实到位。
- 事后：业绩评估，即时奖罚，给员工执行的动力。

互动：闹市追杀

互动：穿衣服；视频：天下无贼

案例：我的行李箱再也不怕托运了

案例分析：许昌人行横道，为何没人闯红灯？

2、课堂练习：YCYA 承诺管理系统举例。

六、中高层领导者必备技能之一—如何提升执行力

1、执行力的概念及意识入口：信托责任与契约精神

故事：西亚与红宝石；

故事：“五月花号”公约；

案例分析：250 个水手寻找中国

2、一剑洞穿执行力—结果与任务。任务的“三事”与结果的“三要素”。

3、执行力的本质——商业交换，不做“积极废人”。

4、执行力的呈现——结果的层层递进：九段结果（经典案例：九段秘书）

5、执行力的方向——一切为了客户：客户导向

6、如何提高执行—分解法、重点法、承诺法、潜能“七”问。

名人故事：夏伯渝“铁腿”登顶珠峰

七、中高层领导者必备技能之一—时间管理能力

1、时间管理的必要性：无法忽略，却又不得不面对。

2、时间管理的内涵

什么是时间管理？包括哪些内容？时间管理的本质是“自我管理”。

3、时间管理的四个发展历程

4、提升时间管理的六种成效方法：

◇效能管理法；◇艾维李的效率法；◇一周时间运筹法；◇办公室的5S；◇计划的杠杆原理；◇麦肯锡“30秒”电梯理论

八、中高层领导者必备技能之一如何激励下属

1、管理者自身必备的十大信念：以身作则，充满正能量，团队有你没你不一样，尤其是疫情停摆期与疫后恢复期。

历史故事分析：成吉思汗如何创造了影响世界的超级帝国。

案例分析：美的电器为何销售额超1000亿？

2、激励团队的理论依据：“马斯洛”需求理论的运用

案例：深圳有家公司，从来不逼员工加班。

历史故事分析：刘邦如何建立大汉天下；

纵观古今：秦始皇如何建立丰功伟业？

3、激励团队，注入军魂：通过价值观、使命愿景、战略目标，对团队进行激励。

4、激励不仅要有，而且要即时：奖惩不过夜。

案例1：圣奥集团人见人爱的“即时激励卡”

案例2：小狗叼拖鞋

案例3：圣奥集团威力强大的“即时激励卡”

案例4：传播中国企业管理培训最美声音。

案例5：美的如何从一个5000元的村办厂变成世界500强公司

纵观古今：王阳明为何从未打过败仗？

九、中高层管理者必备技能之一—如何有效授权

1、授权的障碍：常见的授权手段和错误

历史故事：诸葛亮为何这么累？

2、影响经理人的授权因素：公司因素、个人因素、领导因素、授权对象因素

3、授权的概念、自我评估与好处

4、授权工作的象限分类：必须授权、可以授权、应该授权、不能授权

案例：这些工作，到底应该谁来完成？

5、授权的八个步骤、要点与技巧

十、中层管理者必备技能之一—企业文化建设的四大“利器”

1、仪式化：为员工带来“巅峰体验”，自驱动式努力工作。

案例展示：“星光”大道属于你

2、行动化：开展各种比赛项目，让员工有机会参与、展示自己的才华。

案例：“雪中送炭”，打造战无不胜、攻无不克的团队。

3、稀缺化：对管理项目要价值塑造到位，员工才会珍惜，并立刻行动。

4、故事化：和员工多讲故事，少讲道理，讲道理是情商低下的表现。

案例：一个烟头酿成的血案。

案例：蒙牛乳业的“一步一文化”。

古井贡酒的“做真人，酿美酒，济天下”情怀。

工具一：21天无理由行动

十一、通过激励看管理：大型激励互动—星光大道