

# 《中层管理能力塑造》

讲师：孙倩

## 【课程背景】

当下的企业管理者在面对企业诸多的工作事宜中，有一项逃不掉的责任就是管理责任。在成为管理者之前您只需对自己负责，而成为管理者之后，您需要对您的团队负责。今天我们就围绕团队管理的问题进行一一探讨。在探讨前我们先一起检测一下，如下困扰是否还在困惑着您！

1. 自己每天忙成狗，下属还早走，真不知为啥就我一人最忙
  2. 每当想管理员工时，不知从何开始进行管理，总觉得好似少了些管理的工具
  3. 一提到与跨部门合作就头疼，为啥他们那么不好相处
  4. 目标早就和员工说了不只一遍了，可交上来这是个什么东西，根据不是我想要的
- 如上问题正是今天课程最需要解决的关键，也是今天的课程重点！

今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助您看到团队管理中的这些问题及其解决方法。让您真正叱咤职场，成为一名合格的管理者！

## 【课程收获】

1. 了解中层管理者的定位及价值
2. 掌握中层管理者应知应会的工具与方法
3. 掌握跨部门合作及问题解决的秘笈
4. 让您真正成为一铭合格的中层管理者

【课程受众】企业中高层管理者、企业所有管理人员

【课程时间】3天

【授课方式】案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【授课特色】讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

## 【课程大纲】

### DAY1——角色定位篇

#### 上午：知识导入

一、我是谁？我的价值是什么？

1. 失败领导者的特征？
2. 领导者5种权力类型
  - 1) 硬权利
    - 合法权利
    - 奖赏权利
    - 强制权利
  - 2) 软权利
    - 专家权利
    - 参照权利
3. 组织技能模型
  - 1) 非管理阶层
  - 2) 主管阶层
  - 3) 中阶阶层
  - 4) 高阶阶层

4. 领导的2种责任
  - 1) 业务责任
  - 2) 领导责任
5. 管理与领导的区别

#### 下午：集体演练

##### 一、价值澄清

运用群策群力的讨论方法，梳理中层管理者的主要工作任务与工作职责，澄清中层管理者的价值实现方式

- 小组风暴：我们都做了什么工作
- 汇聚分类：中层管理者的工作职责识别与共识
- 性质识别：我们做得对于企业而言，价值几何
- 聚焦核心：中层管理者的价值创造角色，什么是真正的价值

##### 二、优秀标准

使用小组圆桌会议工具，达成在企业实际情境下优秀中层管理者的评价标准与指标，并进行分类和结构化

- 小组穷举：优秀中层管理者的指标都有什么
- 圆桌会议：通过小组间轮流发言形成对优秀指标的共识
- 指标归类：对细节指标进行归类，与工作职责相印证
- 权重投票：发现企业中层**管理者评价核心指标（价值所在）**并达成共识

##### 三、识别差距

本环节重在发现中层管理者个人与优秀标准间的实际差距，通过自我认知形成自我评价，并吸收他人的知道意见

- 自我审视：对标准认知自我，发现个人与优秀标准间的差距
- 鱼缸会议：小组成员间相互给出识别和反馈意见，促进更佳认知

### DAY2:两套管理工具来助力

#### 上午：目标共识——工作细分工具

一、工具目的：找到管理者与员工的认知差异点，并快速建立共识

二、培训方式：集体演练

三、演练内容：

1. 选择自己一位下属
2. 针对其职责进行双方描述并写纸上
3. 针对五项主要工作双方进行描述并写纸上
4. 针对其中一项工作的五种活动进行双方描述并写纸上
5. 快速对标找到差异点并达成共识

#### 下午：了解团队——员工情况诊断工具

一、工具目的：帮助管理者知人善用，快速了解团队

二、培训形式：集体演练

三、演练内容：

1. 针对员工能力与意愿进行一一分析（工具有分析结论）
2. 根据分析结果匹配对应的解决方法（工具匹配分析方法）

### DAY3:跨部门问题解决术

#### 上午：知识导入

一、如何把沟通用到真实的跨部门合作场景中

## 1. 我要发火了，我该怎么办

- 1) 停顿一下
  - 找到一些常用的小借口
- 2) 沟通前的能量补足
  - 饱餐一顿再出发

## 2. 如何让对方言必行，行必果

- 1) 第三方见证
- 2) 走上第一步
- 3) 风险前沟通

案例：来自 2 个国家的碰杯/一场婚礼的誓言

互动：你有在路上接到过免费或几十元的券吗？你觉得销售人员成功了吗？为什么？

## 3. 如何击中对方的需求？

- 1) 探问需求法
- 2) 建构需求法

情境演练：夫妻对房子改造的不同想法

案例：第二次保险售卖成功了

## 4. 如何维护彼此的关系？

- 1) 尽量赏识别人
- 2) 发现共同的交织
- 3) 反馈建议给对方选择题

案例：人见人爱的小王

## 下午：集体演练

### 一、问题发现

使用世界咖啡法，分别对中层管理者对应的不同沟通情境所面临的难题与存在的原因进行充实与分析

- 小组风暴：在对上、对下、团队与跨部门沟通中，都有哪些问题与不满意
- 原因分析：详细描述每个问题可能存在的潜在原因
- 世界咖啡：分享和完善各种情境下的沟通障碍原因
- 达成共识：形成当前中层管理者存在的沟通障碍的全员共识

### 二、改进策略

针对存在的沟通障碍，发现适合企业实际的改进措施，明确重要性，实现有效共识

- 城镇会议：有效应对沟通障碍的方法
- 双收益矩阵：中层管理者与沟通对象的共赢
- 归纳总结：梳理形成有效可行的方式和方法

## 课程总结