



# 中层管理人员核心技能提升 体验式学习课程

讲师：陈松

# 课程纲要

**【课程名称】** 体验式学习——中层管理人员核心技能提升

## **【课程背景】**

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为目标的落地。在目标实现的执行过程中，中层管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多企业的新任中层大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

不能明确自身定位，找不到工作重点；

只做传声筒，不能主动承担和解决问题，一切靠上级领导；

团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；

只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；

对上不能主动汇报、回报工作进度，对下不能及时、有效的评价与检查；

凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理方法；

遇到问题时不知道如何正确的进行分析和解决；

.....

解决上述问题，实现新任中层干部自动自发的有效管理行为，并带领团队实现更高的绩效目标，不仅要解决中层干部在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使他们明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《中层管理人员核心技能提升》是专门针对新任中层干部掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性、体验式培训课程，本课程一方面系统的讲解管理的基本概念、方法和工具，给受训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练、拓展训练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

### **【课程收益】**

- 掌握管理知识与管理者的角色定位
- 掌握领导与授权的方式和方法
- 提升对上、对下及与平行部门的沟通能力
- 掌握问题分析与解决的策略
- 掌握激励和辅导下属的方式和技巧

**【课程对象】** 新任中层管理干部

**【课程时长】** 2天，每天6小时

### **【课程要求】**

- 分组研讨和体验，按8-12人一组，不超过4组；
- 课堂上，学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 准备移动音响，便于户外拓展时使用；
- 宽胶带、双面胶每个小组1个。

## 【课程大纲】

### 第一天 第一单元：管理的内涵

- 案例讨论：管理的起源
- 案例讨论：管理的本质
- 现代企业管理导图

### 第二单元：管理者的角色定位

- 作为下级的管理者角色定位

案例分析：管理者不是传话筒

案例分析：管理者不是民意代表

案例分析：管理者是上级领导的替身

- 作为同事的管理者角色定位

案例分析：谁是你的内部客户？

案例分析：功夫在诗外的启示

- 作为上级的管理者角色定位

案例分析：业务高手不等于管理高手

案例分析：好人经理不等于职业经理

案例分析：管理者、领导者、规则制定与维护者

### 第三单元：人员管理

- 项目介绍：激情 60 秒
- 项目将进行六轮，每一轮的时间只有 60 秒
- 根据所看到的图片，按 1-30 的顺序交给讲师，顺序不能错；
- 同一时间内只允许特定人员进入区域（用绳子围成一个圆圈），其他人员可在圈外协助；
- 一旦出现违规（多人进区，多人触碰图片、触碰绳子），本轮即失败，结束后回到讨论区，准备下一轮；
- 一共进行 6 轮比拼，每一轮按正确的数字排序，排在后面的给予惩罚，第一次 10 个，第二次 20 个，以此类推。
- 每轮结束后，以小队为单位召开总结会议，研究完成任务的方案。
- 项目分享：
- 总结错误了么？
- 如何更好的进行分工与授权？
- 沟通成本有多大？
- 成功的沟通应该是什么样的？
- 沟通是达成共识还是行为驱动？
- 如何驱动他人行为？
- 怎样激励才有效？

### 第二天第四单元：团队管理

- 项目介绍：沙漠掘金

- 《沙漠掘金》沙盘模拟课程是从加拿大引进的经典体验式培训课程。
- 《沙漠掘金》沙盘模拟课程已被浙江大学、上海交通大学、复旦大学等多家学府列入EMBA课程，同时被可口可乐、飞利浦、联想、上汽集团等多家公司采用作为核心内训课程。
- 据反馈统计，90%的参与者承认《沙漠掘金》与自己平时的行事方法吻合度极高。
- 参训学员分组组成掘金小队之后，每队都会得到相同的预备金，用于购买水、食物、指南针、帐篷等物资。
- 组成沙漠探险队后，从大本营出发，深入沙漠深处的大山挖掘黄金。
- 途中需要穿越沙漠、村庄、绿洲或者王陵，同时面临晴天、高温、沙风暴等复杂天气的考验。
- 有的能够胜利归来，有的可能魂归沙漠。一切都在于各掘金小队的选择……
- 沙盘总结：
- 决策前你会怎么做？
- 目标实现的五个关键要素
- 遇到的最大问题是什么？
- 思维、资源与问题决策
- 问题解决模型
- 当团队出现冲突时怎么办？
- 建设性冲突如何处理？
- 破坏性冲突如何处理？