

中层干部管理技能提升训练

(主讲：王雷军)

一、课程收益

明晰角色认知与定位

解析管理者领导风格

提升管理沟通的技能

掌握高效管理的艺术

激发员工的工作士气

二、课程方式

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

三、课程特点

特点1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

四、课程安排

1天 (6H)

五、课程对象

企业中层管理干部

六、课程大纲

第一单元 管理者基本认知

一、管理的内涵

- 1、管理的目的：为了达成组织的目的和目标。

组织的目的：就是组织存在的理由

组织的目标：就是组织生存的条件

- 2、管理的对象：人、财、物、时间、信息、技术等所有经营资源
- 3、管理的方法：经济的、有效果、有效率地运用

二、人员管理三层面

- 1、道具的、被动的层面：

- 2、动机的、态度的层面：

- 3、合理的、认知的层面：

管事（科学方法）+理人（尊重人性）

三、管理者任务矩阵

- 1、自我管理

- 2、团队管理

- 3、任务管理

- 4、问题管理

四、管理者角色定位

承上：执行上级指令

平行：做好同级协调

启下：做好下属管理

案例讨论：公司下达的任务，张经理是先沟通，还是先执行？

五、管理思维的转变

案例讨论：面对下属的抱怨，张经理是先处理事情？还是先处理心情？

硬性思维管事、软性思维理人

管事与理人之间的思维与行为差异

管理本质式为达到目的而选择手段
以结果可能性来选择方案的可行性
日常管理中解决事情关注标准效率
日常管理中解决性情关注理解感受
管理中只有职务意见没有个人意见

六、管理风格测评与解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式
根据对方个性采用相应管理方式提高效果

课堂现场测评

指挥型风格的特点解析
影响型风格的特点解析
支持型风格的特点解析
严谨型风格的特点解析

第二单元 高效沟通的技巧

一、向上沟通的技巧

1、向上沟通的误区

工作开始前——

工作开始后——

工作进展中——

获得新信息——

突发新事件——

工作遇阻力——

工作出问题——

难以做决定——

有了新想法——

完成任务后——

2、主动地向上沟通

工作开始时要**报计划**，让上司**知情放心**

一切正常时要**报进展**，让上司**知道状态**。

工作进行中要**报信息**，与上司**共享环境**。

遇到问题时要**报情况**，请上司**决定对策**。

有所变更时要**报应对**，让上司**了解变化**。

工作结束时要**报结果**，和上司**共享经验**。

上司询问时要**报过程**，让上司**知道细节**。

3、课堂演练：如何接受工作指令

知识小结：接受指令的程序

接受指令的 5W2H2R

4、课堂演练：如何进行工作汇报

知识小结：工作汇报的逻辑

工作汇报的时机

工作汇报的内容

工作汇报的方式

式、 横向沟通的技巧

1、 横向沟通的原则

尊重欣赏

知己知彼

换位思考

共同利益

2、 横向协同的方式

服务协同/指导协同/管控协同/情感协同

3、 案例讨论：面对工作协同，张经理怎样做才好？

三、 向下沟通的技巧

1、 向下沟通的基本要点

保持理性

融洽关系

激发为主

关注感受

聆听意见

2、 不同性格下属的沟通

与D型下属的沟通技巧

与I型下属的沟通技巧

与S型下属的沟通技巧

与C型下属的沟通技巧

第三单元 认识用人的艺术

一、 高效管理做好四件事

案例讨论：张经理的科学管理错在哪了

知识小结：边界式授权

承诺式激励

双轨式辅导

干预式面谈

二、高效管理用好四种人

1、案例讨论：如何处理下属的自以为是？

知识小结：D型员工的行为特点

D型员工的管理之道

2、案例讨论：如何矫正下属的工作态度？

知识小结：I型员工的行为特点

I型员工的管理之道

3、案例讨论：如何推进下属的工作进度？

知识小结：S型员工的行为特点

S型员工的管理之道

4、案例讨论：如何协调团队成员的关系？

知识小结：C型员工的行为特点

C型员工的管理之道

第四单元 有效激励的技术

一、激励的认知

激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

二、了解人的需求

马斯洛五层次需求理论

赫兹伯格的双因素理论

了解员工的 11 类需求

课堂讨论：下属在职场上受到哪些“刺激”？

员工需求不满的表现

三、正面激励的 3A 流程

四、负面激励的 AID 流程

五、激励措施的具体运用

金钱激励/目标激励/参与激励/赞美激励/榜样激励

竞争激励/授权激励/情感激励/晋升激励/荣誉激励

课程回顾与总结