

# 企业中坚——中层管理者综合管理技能快速提升

讲师：李秀梅

## 课程背景：

管理者是否有这样的苦恼：

- 为什么常常好心办坏事、沟通有障碍、彼此有冲突、团队有隔阂呢？
- 为什么常常员工不理解、领导不支持、同事不配合、客户不认同呢？
- 为什么常常执行不到位、信息不清楚、氛围不和谐、士气不高昂呢？

再远大的企业战略，也需要广大管理者宣贯和落实到每一位员工身上，如果管理者本身不能胜任岗位要求，企业的战略和目标根本无从谈起。可见帮助管理者岗位挑战，提升岗位胜任力对于企业和个人有着至关重要的意义。

新晋升管理者如何平衡个人关系与工作关系，需要科学的方法与领导的艺术相结合。对于空降的管理者而言，则急需快速了解团队成员，凝聚团队士气。总之，给予新晋升管理者及时的、适当的培训，可以帮助企业快速拥有一位卓越的管理者。

本次课程中也加入了结构化的板块，结构化的金字塔原理是沟通表达、管理下属和解决问题的重要工具，重点突出、思路清晰、层次分明、简单易懂的逻辑思路，是最精炼和吸引人的表达方法，是条理清晰文章必需的结构，是顺着受众的需求理顺表达思路。

## 课程收益：

- 意识到管理者的职责是通过“管事”与“理人”达成组织目标
- 认同自身角色要从“自己做得好”转变为“带领团队做得好”
- 反思不良的工作心态并使用方法树立正念心态
- 针对任务特点进行分类处理，集中精力及时完成关键任务

- 辨识出周围同事的沟通行为特点，根据对方可接受的风格与其沟通
- 让学员掌握严谨的思考模式，形成严谨的逻辑结构，提升思考力
- 让学员掌握高效分析、简洁表述的逻辑思维，提升沟通能力
- 让学员掌握写作和呈现的逻辑思路，让书面表达层次清晰，条理分明

**课程时间：**2天，6小时/天

**授课对象：**企业中层管理者

**课程形式：**现场讲授、案例分析、情境模拟、分组练习、课堂互动等

## 课程大纲

### 第一讲：管理者的职责与角色认知

#### 一、管理者的职责：“管事”与“理人”

**互动活动：**“下属为什么跟随你？”

##### 1. 管事的方法

1) 管理体系之屋

2) 关键任务确认与分解

**小组练习：**“西红柿炒鸡蛋的任务分解”

3) 品质保障的三原则：标准化、KISS与持续改进

4) 职责划分的 RACI 原则

**小组练习：**“从美人计中学 RACI 职责划分”

##### 2. 人的思维特征

1) 决定员工外在行为的思维因素

**案例分析：**守株待兔

2) 上级反馈对于员工行为的影响

情境模拟：“上级反馈”

### 3. 人的心理诉求变化

- 1) 从生存，到价值，再到精神自由
- 2) 幸福的公式
- 3) 欲望合理化转化的方法

## 二、管理者的角色认知

### 1. 角色转变的挑战

- 1) 从亲力亲为到辅导授权
- 2) 做上级的“助手”而非“对手”

案例分析：责任=权力

### 2. 管理者的三种角色

- 1) 企业文化与战略的实践者
- 2) 平行部门的协作者
- 3) 下属心中的引领者

### 3. 领导的影响力类型

- 1) 个人影响力测评
- 2) 职权型影响力的构成因素
- 3) 非权力型影响力的构成因素

视频材料：处理违章员工的艺术

## 第二讲：提升工作效益

### 一、影响工作效益的心态

#### 1. 消极不良心态

- 1) 依赖外部资源
- 2) 过度完美主义
- 3) 拒绝改变

**案例分析：完不成的任务**

## **2. 积极正念心态**

- 1) 积极主动
- 2) 持续改进
- 3) 双赢思维

## **二、工作任务分类与处理**

### **1. 时间管理的四象限**

- 1) 轻重缓急的分类标准
- 2) 轻重缓急的判断步骤
- 3) 分配工作任务的两个原则

**个人练习：完成个人工作任务分类**

### **2. 高效时间分配法**

- 1) “80/20 原则”
- 2) 高效能人士的时间分配法
- 3) 处理突发事件的两个原则
- 4) 懂得拒绝干扰

**个人练习：个人工作时间分配表**

## **第三讲：了解下属，识人擅任**

**案例导入：我的好意为什么你不领情？**

## 一、员工行为风格的分类

### 1. 四种行为风格的定义

- 1) 个人行为风格测评问卷
- 2) “老虎”——支配型
- 3) “孔雀”——影响型
- 4) “考拉”——平和型
- 5) “猫头鹰”——谨慎型

**团队练习：**“三国人物行为风格判断”

### 2. 四种行为风格人士的特点

- 1) 四种行为风格人士的优势
- 2) 四种行为风格人士的挑战

**跨组交流：**“我们的优势在哪里？”

**视频材料：**无法通过的军售提案

**小组讨论：**“谁适合当领导？”

## 二、在工作情境中的“识人擅任”

1. 激励下属的前提——识别四种行为风格人士的动力来源
2. 基于岗位胜任力模型的“选人”与“用人”
3. 基于下属风格特点的任务布置原则
4. 基于上级风格特点的工作汇报原则

**案例分析：**从“西天取经”的任务要求看唐僧团队的人岗匹配

## 第四讲：凝聚人心，打造团队

### 一、凝聚人心的沟通

## **1. 获得下属信任的倾听方式**

**情境模拟：**分享一下快乐的想法

- 1) 建立信任的倾听方式
- 2) 同理心倾听的步骤
- 3) 听出事实、感受与意图

**情境模拟：**下属因病请假的情境沟通

## **2. 激励人心的表达方式**

- 1) 打击士气的表达方式
- 2) 语言背后的能量层级
- 3) 理性表达的四要素

**情境模拟：**激励人心的表达

## **二、影响团队绩效的无形力量**

**案例导入：**大韩航空空难的经验总结

### **1. 文化氛围对团队绩效的影响**

- 1) 团队文化产生的两种方式
- 2) 领导的言行对于团队文化的影响
- 3) 数据分析：文化理念对于员工敬业度的影响

### **2. 建立卓越团队的四步骤**

- 1) 欣赏感激与共同利益
- 2) 适度包容与遵守承诺
- 3) 面对现实与全心投入
- 4) 承担责任与避免情绪化

## 第五讲：结构化思维 助力思考

### 一、 **WHY**：为什么要学结构化？

案例导入：有效的表达与无效沟通的对比

1. 神奇的数字 7
2. 找出逻辑关系
3. 自上而下组织思考
4. 自下而上思考

### 二、 **WHAT**：什么是结构化？

体验：找出身边的结构化

1. 结构化的 4 大特征
2. 结构化的 3 种结构
3. 结构化的 1 个原则 MECE

互动：找出文章的四大特征

互动：找出文章的三大结构

互动：一个销售人员的介绍

案例及应用：

1. 结构化思维怎么自我介绍？
2. 结构化如何组织一次会议？
3. 结构化如何写部门总结

### 三、 **HOW**：结构化提升写作力

1. 表达的基础——3W
2. 标题
3. 序言：SCQA 流程

#### **4. 结构**

- 1) 时间——空间结构
- 2) 演绎——归纳结构

#### **5. 美化**

- 1) 美化的原则
- 2) 美化的案例

**互动：**用 SCQA 来做个序言

**课堂演练：**让自己立刻可以即兴演讲

#### **五、HOW：结构化提升表达力**

**互动：**如何用结构化讲故事？

1. “我是谁”的故事
3. “愿景”的故事
4. “授人以渔”的故事

**情景演练：**如何讲有影响力的故事

#### **六、大总结和行动**

1. 把所学转化为行动
2. 制定行动计划