

# 锻造中坚力量---中基层管理培训

## 3 天版

**课程受众：**中基层管理者、储备干部（生产制造型企业）

**授课方式：**讲授形式（讲解、讨论、讲演等）、问题探究式、训练与实践  
（示范教学、角色扮演、模拟教学）、视频教学、游戏教学

**课程特色：**课前调研 + 课中训练 + 课后辅导，使培训真正落地

**课程背景：**

在快速发展的现代社会，企业会越来越重视管理者的培训和培养，也知道需要搭建 T 队，做好管理人才储备，但凡非常优秀的企业，必定有一个集众人之智的团队，一个企业的成功也绝不是公司领导单个人的成功，而是公司整个团队的成功。各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。发挥好中坚力量，得到最有潜力的资源，可以使企业快速发展以适应市场的变化。

而现实工作中，中层管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

**企业困惑：**

1. 为什么企业里面缺少全心全意卖力工作的人才？
2. 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？

3. 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？
4. 为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？
5. 为什么中层管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
6. 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
7. 为什么中层管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
8. 为什么中层管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

#### 课程收益：

- 1、使管理者快速得到团队及领导认可，帮助管理者系统掌握辅助上司，带领部属的方法，发挥其承上启下、承前启后的功效，降低管理成本；
- 2、认识到自己在企业管理中的重要作用和地位，并了解其工作职责和任务，系统掌握发现问题、分析问题、解决问题的方法，快速解决现场冲突和异常；
- 3、帮助管理者有效掌握教导、培育员工的方法，全面提升员工职业素养和现场操作技能；
- 4、使管理者正确掌握有效沟通、高效激励的技巧，从而使团队更加具有凝聚力、战斗力；
- 5、使管理者知道如何有效运用技巧激励和留住人才，分析哪些才是自己团队想要的人才，系统了解员工，做好员工职业规划工作。

#### 课程原理：

本课程主要从以下三个方面入手来系统提升管理者的综合素质与能力。**第一，对管理者思维误区及应具备的心态分析**，让其知道管理者痛点的来源以及在管理中应该有什么样的意识和心态；**第二，管理者的角色**，明白优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；**第三，掌握的管理技能，实现领导力的提升**，从三个维度，即如何管理上级，如何管理平级以及如何带领团队，实现管理者的综合能力提升，真正实现承上启下，承有启后的功能，实现团队目标达成的方法。

#### 课程大纲：

**第一天 解读管理、管理者心态和角色认知---帮你实现向优秀管理的意识转变**

## **第一章节 管理思维误区及管理者的心理**

### **第一小节 管理者痛点的来源及管理者思维误区**

- 一、为什么要成为管理者
- 二、管理的目的是什么？
- 三、目前的困惑是什么？
- 四、管理者思维误区

活动项目：《思维沟通的关键》

### **第二小节 做好管理者应具备的心理**

- 一、什么是心理
- 二、员工心理发展图

## **第二章 管理者的五大角色**

### **认清管理者的角色转变**

#### **第一小节 协调者**

情景演练：《你的表达方式》

#### **第二小节 建议者**

角色扮演：《客户投诉处理》

#### **第三小节 整合者**

开拓整合资源，明白固化--优化--僵化该如何处理

#### **第四小节 指导者**

学会从会做、能做到敢到的过渡

#### **第五小节 搜索者**

找到任何问题背后的人事物的原因，从而从根本上解决问题，而不至于出现管理成本的浪费。

ORID 回顾第一天课程内容

**第二天：管理者应掌握的管理技能---帮你掌握高效的管理方法，实现组织目标**

### **第三章 管理者的三维度**

#### **视频分析：《心中的史班长》**

#### **第一小节 对下属的维度**

##### **1、识人法**

懂得如何分析、了解员工的不同，以及如何运用好不同员工的优势

不同性格分析员工，明确各性格特点的员工做事的出发点

过程练习《合适的人放在合适的位置上》

面试技巧，做本公司现有的简历进行分析，学会如何识简历，如何面试

情景演练：《你不知道的员工》

案例分析：《保洁公司八大问》

##### **2、建设法**

了解新生代员工思维，用他们的语言方式进行团队建设

让员工明白团队的语言，实现团队文化的统一，从内心征服员工，实现真正意义的团队建设。

##### **3、会谈法**

如何通过会议提高工作效率（一对一、一对多）、早会技巧、学会借势

通过会议中的技巧，四步法刺激员工自主工作，并提高工作效率

实践操作：夸奖盒的运用

##### **4、教导法**

学会如何运用绩效管理手段对员工进行有效的绩效面谈、绩效辅导和激励

###### **(1) 绩效面谈**

视频：《绩效面谈》

前期准备哪些资料及怎样的面谈心态

游戏互动：《大家来找茬》

中期实施中如何实现监督反馈，如何选择面谈坐位，如何过程倾听，明白员工到底想说什么。

后期如何检核员工的改进状况。

现场练习：《考卷的制作》

## (2) 绩效辅导

案例讨论：《小李的绩效辅导》

情景演练：《打灯头结》

## (3) 绩效激励

绩效激励的三大手法

绩效激励的六条规则

情景模拟：《小车班的故事》

## 5、授权法

学会如何对员工进行授权，清楚授权的禁忌，让自己的工作更有计划性，使团队工作事半功倍。

### ORID 回顾第二天课程内容

**第三天：对上级、平级的维度实战演习，做到全方位的技能提升**

#### 第二小节 对上级的维度

学会如何针对不同性格领导用不同的方式进行沟通，以及如何准备工作汇报

游戏互动：《沟通象限》

学会如何做工作计划

实操：通过团队共创找寻工作中实际困惑的解决办法

#### 第三小节 对平级的维度

学会如何利用和平级的相处模式以及借外部的势让工作更有效率

游戏互动：《红与黑》

与平级沟通的十个方法

ORID 回顾三天课程内容

## 第四章 知行合一，行动改善

1、利用两个小时时间，找出目前公司还存在的问题，通过团队共创技巧，头脑风暴，设计出解决办法。

2、通过小组讨论，提出目前团队中需要改善的问题，设计行动计划改善计划表，并责任到人，方便训后效果跟进。