

新职中层管理者岗位技能提升之 10 项全能实战 课程大纲(4 天版)

一、课程背景：

1、决策层的困惑：好的战略思想，好的计划、目标下属总是不能完全领会或产生共鸣；好的发展目标往往缺乏责任、能力各方面完全可以放心的人去执行；领导不断学习，而中层却跟不上；所有事情，领导都得全盘抓，一边抓管理，一边抓效益，一边还要抓员工执行，总是忙的疲惫不堪、身心劳累。

2、对于一个企业，再好的战略思想都要通过团队的力量去实现，而中层管理者正是带领团队执行战略目标的核心。中层是企业的脊梁，要将企业的战略目标传达给每位员工更应具有带领团队、激励团队、教导团队和管理团队的实战能力，才能保证企业目标有力的实现。

3、企业的组织结构就象一根链条，环环相扣，任何一个环节的薄弱都同样会造成整体运转的障碍。如果将企业比作一个人，决策层就好比头脑，决定前进的方向；基层员工则是脚踏实地的双足，但仅有头脑和双足还是不够的，必须要有一个承上启下的腰，也就是贯彻执行决策意图和指挥具体操作的中层管理层。这个层面的管理者，既要有胸怀全局的大局观，又要熟悉具体的业务操作，是公司非常重要的骨干力量。特别有很多经验表明中层管理的薄弱是很多具有良好创意的新公司在市场竞争中栽跟头的主要内因之一。本课程重点讲授了新职中层管理者必备的技能与工作技巧，旨在培养能够分享企业经营理念，带领下属实现企业远景目标的高绩效新职中层管理者。

二、课程目标：

- 1、帮助学员掌握中层管理者的十大管理技能的概念模型；
- 2、通过观念引导及思路开启熟悉基本管理理论；
- 3、帮助学员掌握改善管理方法，改良自身管理风格；
- 4、改善管理者心智模式，实现技能落地并指导实践快速创效。

三、培训方式：

- 1、此课程 10 个模块共计 40 讲，内容既可整体讲授，也可形成专题课程分别讲授；
- 2、培训主要以学员参与和工作经验分享的方式进行；
- 3、为了确保学习的有效性，将采用讲解、小组讨论、案例分析、角色扮演和游戏互动等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求。

四、培训收益：

- 1、系统掌握新职中层管理者的必备知识结构
- 2、改变中层思想观念，创新管理思维模式；
- 3、使中层充分理解自己在企业中扮演的角色；
- 4、提高中层职业意识和职业素养；
- 5、学会自我管理和团队管理的有效方法；
- 6、掌握带领团队、激励团队、教导团队和管理团队的领导艺术；

五、课程对象：

- 1、企业新职中层管理者及后备管理骨干；
- 2、由专业管理向综合管理转型的企业领导。
- 3、极具上升潜力的部门经理
- 4、处于创业阶段的企业新职中层管理者
- 5、有志从事管理工作的人士

六、课程安排：

4天3夜32小时，或者独立拆分成13个课程，定制每课/0.5天~1天进行讲授。

七、主训导师：白三庆（简介略）

八、课程大纲

模块一：新职中层管理者角色认知能力

第一讲 培育新职中层管理者的角色感

- 1.引言
- 2.新职中层管理者的核心价值
- 3.新职中层管理者的执行能力

第二讲 作为下属的中层管理者

- 1.中层管理者是经营者的替身
- 2.作为经营者替身的准则
- 3.常见的误区

第三讲 作为同事的中层管理者

- 1.同事是我的内部客户
- 2.企业中常见的误区
- 3.如何让“内部客户”满意

第四讲 作为上级的中层管理者

- 1.中层管理者的五大角色
- 2.中层管理者的角色错位

模块二：新职中层管理者时间管理能力

第五讲 对时间的分析

- 1.分析时间的重要性
- 2.分析时间的方法

第六讲 第二象限工作法

- 1.工作四象限划分的涵义
- 2.第二象限工作法的应用

第七讲 养成好习惯

- 1.坏习惯的主要表现
- 2.坏习惯是可以改变的
- 3.养成好习惯的四个阶段

模块三：新职中层管理者沟通能力

第八讲 为什么沟而不通

- 1.引言

2.影响沟通的主要原因

3.组织沟通与人际沟通

第九讲 沟通的对象和渠道

1.正确的沟通对象

2.正确的沟通渠道

3.会议管理的技巧

第十讲 沟通是倾听的艺术

1.倾听的好处

2.倾听的障碍

3.倾听的技巧

第十一讲 反馈的技巧

1.什么是反馈

2.如何给予反馈

3.如何接受反馈

第十二讲 如何向上级汇报

1.与上级沟通的障碍

2.汇报的要点

第十三讲 水平沟通

1.水平沟通障碍的产生原因

2.水平沟通障碍的解决方法

第十四讲 如何向下属推销建议

1.推销建议的必要性

2.如何向下属推销建议

模块四：新职中层管理者目标管理能力

第十五讲 目标管理

1.引言

2.目标管理的好处

3.目标管理的特征

4.目标管理的难点

第十六讲 好目标的特征

1.没有好目标的原因

2.特征之一——与高层一致

3.特征之二——SMART 原则

4.特征之三——具有挑战性

第十七讲 设定目标的七个步骤

1.引言

2.设定目标的步骤

第十八讲 如何为下属制定目标

1.引言

2.来自下属的阻力

3.克服阻力的方法

模块五：新职中层管理者激励能力

第十九讲 激励的分析

- 1.常见的激励误区
- 2.分析下属需要的理论
- 3.分析下属需要的方法

第二十讲 中层管理者的激励菜谱

- 1.激励菜谱的涵义
- 2.中层管理者无法动用的菜谱
- 3.中层管理者可以动用的菜谱

第二十一讲 认可与赞美

- 1.学会认可与赞美
- 2.认可与赞美的前提和环境
- 3.认可与赞美的要点

第二十二讲 根据人格类型进行激励

- 1.人格的类型
- 2.指挥型员工的激励
- 3.关系型员工的激励
- 4.智力型员工的激励
- 5.工兵型员工的激励

模块六：新职中层管理者绩效评估能力

第二十三讲 中层管理者在绩效考核中的角色和作用

- 1.引言
- 2.传统考核与绩效考核的区别
- 3.传统考核和绩效考核的程序分析
- 4.中层管理者的角色和作用

第二十四讲 如何为下属设定绩效标准

- 1.绩效标准的两个层面
- 2.绩效标准的设定

第二十五讲 不恰当评分的原因及其消除办法

- 1.不恰当评分的原因
- 2.消除不恰当评分的办法

第二十六讲 绩效面谈

- 1.常见的误区
- 2.面谈准备
- 3.绩效面谈的步骤

模块七：新职中层管理者领导能力

第二十七讲 对权力的分析

- 1.引言
- 2.权力的三个特点
- 3.权力的戒律

第二十八讲 领导风格(一)

- 1.引言
- 2.下属发展的四个阶段

3.四种领导风格

第二十九讲 领导风格(二)

- 1.员工发展的四个阶段适用的领导风格
- 2.对不同的员工采用不同的领导风格

第三十讲 做教练式的经理

- 1.做教练式经理
- 2.做教练式经理的八个要点

模块八：新职中层管理者授权能力

第三十一讲 授权的涵义

- 1.授权是什么？
- 2.授权不是什么？
- 3.授权的障碍

第三十二讲 授权的四种类型

- 1.中层管理者授权的特点
- 2.必须授权的工作
- 3.应该授权的工作
- 4.可以授权的工作
- 5.不应授权的工作

第三十三讲 适度授权

- 1.上级和下属对授权想法不同
- 2.授权的五个级别
- 3.建立“约定”

模块九：新职中层管理者问题解决力

第三十四讲 问题解决力的涵义

- 1.引言：我是一切问题的根源
- 2.问题解决力的概念
- 3.具有高度问题解决力的表现形式。

第三十五讲 问题解决的六个步骤类型

- 1.发现问题
- 2.确认问题
- 3.分析问题
- 4.确定方案
- 5.解决问题
- 6.效果反馈

第三十六 企业问题解决的成功模式

- 1.态度决定一切
- 2.思维导图的启示
- 3.做问题解决型管理者

模块十：新职中层管理者团队建设能力

第三十七讲 什么是好团队

- 1.对团队的四种误解

2.好团队的七个特征

3.从我做起

第三十八讲 老化团队的发展

1.团队发展的四个阶段

2.突破口一：做思想工作

3.突破口二：换人

4.突破口三：学习先进管理方法

5.突破口四：使用“空降兵”

6.突破口五：改变团队绩效规则

第三十九讲 如何处理团队冲突（一）

1.引言

2.人际冲突的两种行为方式

3.团队冲突的五种处理方式

第四十讲 如何处理团队冲突（二）

1.引言

2.五种冲突处理方式的优缺点

3.不同情况下采用的处理方式

4.角色的互补与“统一战线”

九、现场物料准备：

- 1、人员按照每组 8-10 人分为 4-6 组，按照鱼骨排列，；
- 2、每组 10 张大白报纸，每组 6 色彩笔 1 套，每人 10 张 A4 纸；
- 3、现场幻灯一套、大白板一块（教学板书）、板擦 2 个、黑笔、红笔各 2 只（板书）；
- 4、彩色小便签 10 本（巴掌大小，用于学员收获分享）；
- 5、小礼品若干，用于优胜组奖励，建议是巧克力或者学习用品。

(以上内容为通用内容，教学实践中会根据学情进行加减及内容校正)