

## 重塑：构建 3.0 战略下中层核心管理能力

### 【课程背景】

2017 年是国家推进供给侧结构性改革与互联网+战略的深化之年，加强战略引领，深化改革创新，提升核心能力，强化落地执行，加快推进**网络智能化、业务生态化和运营智慧化**，持续打造差异化竞争优势，不断提高企业发展质量和效益，促进企业价值、客户价值和员工价值共同成长,对于企业是非常重要的。互联网科技发展，客户互联网应用习惯养成，业务的转型，建立以客户互联网应用为中心的新用户思维，在战略实施层面的各级营销单元，必须紧紧围绕战略实现思维转型、管理转型、营销策略转型、经营转型，让中层管理的方式也发生了翻天覆地的变化。中层管理者一方面他们要快速精准地理解公司整体战略，领导的意图；另一方面，要带领员工高效执行；同时还要保持一定的员工满意度，为员工工作撑起一片天；处理好与上级领导，下属员工的关系成为一般管理人员工作成功的关键。而随着组织规模的壮大，跨部门协作的增加，业务更新速度的加快，信息自媒体的爆炸式发展。这就要求中层管理者必须成为既具备大局观，与时俱进，又具备高效执行力的领导者；同时要成为上级领导的好助手，同级经理们的好伙伴，下属员工的好领导。在工作的过程中，不断调整自身的工作状态，释放压力，以最好的身心投入当现在的工作岗位中。

### 【课程特色】

1. 优秀不仅仅是一个形容词，更是一个动词，需要行动来证明，需要努力来达到。本课程不仅吸收了当前管理者培训课程的精髓，还选取了众多适合管理者自我对照自我学习的经典案例，既有鲜明的指导性，又有强大的实

用性，是中层管理者从合格到优秀、从优秀到卓越的最好课程

2. 授课形式新颖独特，通过角色扮演，学管理的模式，颠覆传统课堂培训模式，让课堂真正回归以学员为主体，所有学员参演 N 个管理情景剧，环环相扣，逻辑严密，高度吸引学员注意力
3. 提出“管理行为优化五步曲”的概念：情景设计，学员参与，引导思考、管理共鸣，行为改善

### 【课程收益】

1. 理解新时期管理方式变革的重要性及新时期管理能力
2. 从系统上了解如何做新时期管理的框架和线索
3. 明确中层管理者的新角色定位和心态定位
4. 掌握管事的思路，机制，方法和工具
5. 掌握管人带队伍的思路，机制，方法和措施
6. 掌握结构化分解工作技能（WBS），提升执行力
7. 掌握人才识别，培育下属，管理下属和团队，激励下属的方法和技巧

**【实施方式】** 专题讲解、案例剖析、管理工具使用说明、情境模拟、操作工具应用、行动学习、世界咖啡、引导技术、团队沙龙等

**【课程对象】** 公司管理人员

**【课程时长】** 2 天

### 【课程大纲】

#### **1 上接战略·下接绩效：移动互联网时代的新型中层管理者能力需求**

1.1 关于新型中层管理者能力模型的背景和意义

1.1.1 社会转型对人员管理提出了新要求

1.1.2 移动互联网对人员管理产生了新影响

1.1.3 经济发展对人员管理带来的新挑战

1.1.4 智能终端对人员管理产生的新变化

1.2 管理转型的应用举措举例

1.2.1 新型管理的需求与新型管理能力特点

1.2.2 新型管理模式的应用举措

1.2.2.1 标准化、信息化的过程管理——技术层面

1.2.2.2 知识管理——资源层面

1.2.2.3 知识型员工管理——文化层面

1.3 移动互联网时代中层管理者的定位

1.3.1 移动互联网时代管理职能新变化

1.3.2 移动互联网时代团队业绩导向

1.3.3 优秀中层管理者的角色新定位

1.3.4 优秀中层管理者的岗位新职责

1.3.5 优秀中层管理者的如何应对新变化

☺ 世界咖啡：在移动互联网时代基于班组的新变化，您觉得班组建设和管理方面突出的难点是什么？如何去应对？

## 2 移动互联网时代中层管理者日常管理能力提升与工具应用

2.1 中层管理者日常工作剖析

2.1.1 管理者有哪些困惑

2.1.1.1 总是感到忙，乱，累，烦

2.1.1.2 累而无效，业绩还是原地踏步

2.1.1.3 人员越来越难管难留

2.1.1.4 上司不满意，同级不合作，下级高兴

2.1.2 如何走出困惑 —— 做个称职而轻松的中层管理者

2.1.2.1 管理者如何正确认识企业的要求

2.1.2.2 管理者如何正确定位自己的多重角色

2.1.2.3 掌握管理的内在逻辑和规律--管理的方法

2.1.2.4 克服对管理的片面化，复杂化，表面化认识

2.1.2.5 实践是管理能力提升的必由之路

2.2 中层管理风格与管理艺术

2.2.1 打开管理艺术的奥秘之窗

2.2.2 管理艺术的4种风格

2.2.3 风格1：指导型管理艺术

2.2.4 风格2：解决问题型管理艺术

2.2.5 风格3：培养型管理艺术

2.2.6 风格4：授权型管理艺术

☺ 经验分享：看浙江移动王主任的管理风格与管理思路

2.3 快速提升班组凝聚力

2.3.1 没有团结就没有过硬的团队

2.3.2 建立以信任为本的人际关系

2.3.3 把“家人意识”融入管理中去

2.3.4 引导下属良性竞争

2.3.5 正确面对员工背后的议论

### 2.3.6 善于化解部门间的矛盾

## 2.4 中层管理者的目标管理

### 2.4.1 目标的力量：目标是成功的必要条件

### 2.4.2 目标体系的解析

#### 2.4.2.1 愿景和使命

#### 2.4.2.2 任务和战略目标

#### 2.4.2.3 多个具体目标

#### 2.4.2.4 部门目标

#### 2.4.2.5 个人目标

### 2.4.3 设定 SMART 目标举例与说明

### 2.4.4 如何把握目标管理的精髓

## ☺ 案例分析：目标的力量

## 2.5 善于授权：充分发挥领导力

### 2.5.1 适当授权可最大限度发挥权力的效力

### 2.5.2 事不必躬亲，权不必死抱

### 2.5.3 巧用授权释放下属的积极性和创造性

### 2.5.4 有效授权必须经过充分准备

### 2.5.5 授权需把握时机、注意细节

### 2.5.6 选好对象是成功授权的关键

## 2.6 不偏不倚：公平公正是有效管理的关键

### 2.6.1 既要公正地评价下属又要公平地对待下属

### 2.6.2 用公道正派取代个人的好恶

2.6.3 公正地给下属提供表现的机会

2.6.4 考核下属要事实求是

2.6.5 业绩考核要公私分明

☺ 工具应用：上海建行宋主任如何做到公平

2.7 把握有度：正确处理好上下级之间的关系

2.7.1 把握好与上级相处的基本原则

2.7.2 与不同类型的上级相处应注意不同的方式

2.7.3 对待女性下属要慎之又慎

2.7.4 合适的距离才能产生“美”

2.7.5 对待原来是你上级的下属要有足够的尊敬

2.7.6 与上司相处需要注意的几个“禁区”

☺ 经验分享：上下级关系处理 18 个办法

2.8 管理者的沟通艺术

2.8.1 领导沟通基础

2.8.2 领导沟通技巧

2.8.3 领导与上级沟通艺术

2.8.4 领导与同级沟通的艺术

2.8.5 领导与下级沟通的艺术

2.9 管理者的权力运用

2.9.1 管理的运权规则

2.9.2 管理的用权规则

2.9.3 管理的授权规则

#### 2.9.4 管理的控权规则

### 2.10 管理者的解难艺术

#### 2.10.1 领导的解难之道

#### 2.10.2 应对管理难题的技巧

#### 2.10.3 领导处理矛盾冲突的艺术

#### 2.10.4 危机公关艺术

#### 2.10.5 媒体沟通艺术

### ☺ 案例分析：山东某央企垃圾短信事件公关得与失

### 2.11 勇于突破：点燃创新思维

#### 2.11.1 有创新才有战斗力

#### 2.11.2 创新的时代需要管理模式创新

#### 2.11.3 用逆向思维解决棘手问题

#### 2.11.4 走出困境需要不断开发创新能力

#### 2.11.5 为创新积蓄力量

#### 2.11.6 头脑灵活，当“变”则“变”

#### 2.11.7 新问题需要用新方法来解决

#### 2.11.8 让创新意识在下属员工中扎下根

## 3 赢在执行：成为上级领导的得力王牌

### 3.1 提高素质：做好承上启下的合格“中层”

#### 3.1.1 学会给自己准确的定位

#### 3.1.2 一定要彰显出精明强干的气质

#### 3.1.3 打铁先要自身硬

- 3.1.4 要具备良好的职业道德
- 3.1.5 要处理好几个关键的问题
- 3.1.6 善于排解不良情绪
- 3.1.7 出色的“中层”必备良好的心理
- 3.2 干练果断：做执行的中坚
  - 3.2.1 中层领导的执行力是管理成败的关键
  - 3.2.2 有令必行是执行工作的通则
  - 3.2.3 有效的打造执行力
  - 3.2.4 善于协调是强化执行力的重要保障
  - 3.2.5 分清轻重缓急是落实执行力的前提
- 3.3 准确理解：强化执行力
  - 3.3.1 充分了解公司的各项预期目标
  - 3.3.2 端正自己的心态，认同企业的价值观
  - 3.3.3 保持顺畅的沟通，领会上级的意图
- 3.4 统御有方：目标管理执行
  - 3.4.1 树立全局观念的意识
  - 3.4.2 制定目标并细化目标
  - 3.4.3 执行目标的方法
  - 3.4.4 目标执行的准备工作
  - 3.4.5 协助下属执行目标
  - 3.4.6 确保目标管理的执行
- 3.5 自信者强：良好的执行离不开信心和决心

3.5.1 胜利永属于自信者

3.5.2 管理不能没有信念

3.5.3 执行永远不需要借口

3.5.4 决断也是一种勇气

3.5.5 在困难面前勇于担当

3.6 有规有矩：公司制度是执行的保证

3.6.1 制度的建立和完善应始终放在首位

3.6.2 不合理的制度对执行没有任何意义

3.6.3 有规必行，有禁必止

3.6.4 合理的薪酬制度是激励员工的利器

3.6.5 遵守制度，以身作则

3.7 缜密不疏：细节成就完美

3.7.1 执行工作必须落实到每一个细节

3.7.2 凡事要从大处着眼，小处着手

3.7.3 你的素质就体现在微不足道的细节中

3.7.4 做好备忘，有备无患

3.7.5 号令缜密明确，防止朝令夕改

3.8 讲究策略：有效提升执行力

3.8.1 慎用手中的权力

3.8.2 做好榜样，顺畅执行

3.8.3 感化远胜强制

3.8.4 化解冲突，敦促执行

### 3.8.5 如何做到令出必行

## 4 关注发展：如何有效辅导下属

### 4.1 下属辅导的五大关键

#### 4.1.1 辅导从新员工招聘开始

#### 4.1.2 下属辅导的重点

#### 4.1.3 各个层面的员工的胜任素质

#### 4.1.4 直线经理是下属辅导的主力军

#### 4.1.5 立足实效

### 4.2 下属辅导的基本途径与方法

#### 4.2.1 建立人才培育的八大实务观念

#### 4.2.2 培育与发展员工具体而有效的方式

#### 4.2.3 组织中培育人才的三大支柱

#### 4.2.4 辅导下属的机会

#### 4.2.5 辅导下属的三个技巧

#### 4.2.6 启发式培训三步骤

### 4.3 下属辅导的艺术

#### 4.3.1 有效辅导一般流程

#### 4.3.2 有效辅导策略

##### 4.3.2.1 随时随地的辅导

##### 4.3.2.2 如何表明你的重视

##### 4.3.2.3 关注员工职业成熟度

##### 4.3.2.4 爱护员工的自尊心

#### 4.3.2.5 对纪律与原则性问题的处理

#### 4.3.3 辅导中的反馈技巧

### 5 凝心聚力：如何通过非薪酬办法有效激励员工

#### 5.1 多栽花，少栽制：激励是领导艺术的核心

##### 5.1.1 马斯洛的需求理论对管理的启示

##### 5.1.2 赫茨伯格双因素理论对管理的启示

##### 5.1.3 公平理论对管理的启示

##### 5.1.4 激励在领导管理中的地位和作用

##### 5.1.5 非薪酬激励的方法与艺术

#### 5.2 工作激励

##### 5.2.1 如何设计工作让工作更有兴趣和挑战性？

##### 5.2.2 如何提供支持使员工工作更顺畅？

##### 5.2.3 如何反馈认可使员工工作更有成就感？

##### 5.2.4 岗位发展空间激励法

##### 5.2.5 岗位授权激励法

##### 5.2.6 不要轻易否定下属

##### 5.2.7 时常给下属戴戴“高帽子”

##### 5.2.8 充分肯定绩效优秀的工作

#### 5.3 情感激励

##### 5.3.1 为什么关心员工生活如此重要？

##### 5.3.2 如何让员工无后顾之忧—帮助解决衣食住行做的困难

##### 5.3.3 帮助解决员工的后方问题—职场，职业，心理，婚恋，家庭等

☺ 案例分析：华为 EAP 辅导热线

5.3.4 让领导方式发挥激励作用

☺ 互动交流：领导与下属互动的措施

## 6 聚土成砖：如何带出高绩效、高执行力团队

6.1 高效绩效团队理解与认知

☺ 现场互动：三个小实验留下启迪

6.2 高绩效团队发展及领导方式

6.2.1 团队成立期的特点及其领导方式

6.2.2 团队动荡期的特点及其领导方式

6.2.3 团队稳定期的特点及其领导方式

6.2.4 团队高产期的特点及其领导方式

6.2.5 团队衰退期的特点及其领导方式

### 【案例分析】甘肃中石油分公司张经理采取怎样策略

6.3 高绩效团队之管理技能

6.3.1 团队管理者如何高效管理你的上司

6.3.2 团队管理者如何高效管理你的下属

6.3.3 团队管理者对团队员工的情绪管理

6.3.4 团队管理者如何高效激励下属员工

6.3.5 团队管理者对团队员工期望值管理

6.3.6 团队管理者高效率的时间管理技能

6.3.7 团队管理者对下属员工的授权管理

☺ 影视案例：《卡特教练》片断分析

## 6.4 高绩效团队的内部沟通、协调与冲突管理

6.4.1 团队内部沟通决定外部的服务质量

6.4.2 团队内部沟通协调具有价值二重性

6.4.3 高效内部沟通协调的三大基本要素

6.4.4 优质内部沟通协调的四大核心工具

6.4.5 高效团队内部沟通的五大润滑用语

6.4.6 高效率团队内部沟通六大状态同步

6.4.7 冲突管理应该遵循的四大基本原则

6.4.8 处理团队内部冲突的五大基本策略

6.4.9 处理团队内部冲突的三大有效工具

☺ 案例分析：苏州工行阮经理与王经理的博弈

## 7 激发正能量：做快乐的管理者

7.1 如何对待压力？

7.2 如何管理不良情绪？