



《做最好的中层》课程大纲

■ 课程背景

● 管理技能是每一位管理人员的必修课，也是目前经理人员管理素质的短板。管理大师德鲁克说：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。”中国企业管理的现实也是如此，很多企业之所以管理不好，无论是员工缺乏工作积极性，还是团队缺乏凝聚力，其根源并不在于管理者“管人”能力的高低，而在于管理者本身缺乏有效的自我管理。因此，李嘉诚说：“自我管理是管理者的首要责任”。

● 如何管理好自己的知识和核心能力，以适应新形势下企业发展和变革的需要，更是摆在每一位管理者面前的严峻课题。面对倍速发展和变化的市场环境，企业对管理者自身素质和能力的要求势必会大大提高和更加紧迫，不思学习和改变的管理者，必然会被企业和职场所淘汰！

● 【做最好的中层】系列课程分《中层经理的自我管理》、《中层经理的领导力》、《有效工作和完美执行》、《创造性工作》四个课程单元，课程核心理念来源于管理大师德鲁克、当代管理思想家汉迪、领导变革权威约翰·科特、高效能领导权威史蒂芬·柯维以及飞利浦·科特勒、拉姆·查兰、格鲁夫、比尔·乔治等以及国内管理专家的前沿管理思想精髓，并结合培训师自身近 20 年从身著名企业中高层管理的丰富实战经验和深刻感悟予以总结提升。其内容都是围绕经理人员必备的自我管理技能而设计，是以中层经理自身管理素质的提高为中心，是关于“自我管理”的学问，而非“管人”的艺术。课程目标是为适应新形势下企业对管理人员基本素质和能力的要求，帮助训练和提升新型管理者应具备的自我管理技能和管理新思维，从而有效改善工作关系，促进提高工作绩效，以及促进职业经理人员自身职业生涯的突破和发展！

■ 课程目标：

- 学习——全面系统的管理思维及技能
- 掌握——有效解决管理问题的关键部分
- 提升——系统全面的管理能力及解决问题的能力



■ **参训对象：**

- 各部门主管以上管理人员；咨询顾问、培训顾问、管理顾问
- 希望提升自己思考和解决问题能力的人士

■ **授课方式：**

- 理论讲授 + 案例分析 + 视频分享
- 小组讨论 + 经验分享 + 头脑风暴
- 实战演练 + 管理游戏 + 情景对话

■ **标准课时：**

- 4天 (6小时/天)

■ **【授课日程】**



第一天	第二天
<p>第一部分：中层的自我修炼</p> <p>主题一：中层经理的角色定位及认知 主题二：中层经理的自我管理</p>	<p>第二部分 如何成为好领导？</p> <p>主题三：团队建设与管理 主题四：员工关系管理</p>
第三天	第四天
<p>第三部分：中层经理的目标设定能力</p> <p>主题五：管理者的个人目标 主题六：管理者工作目标及时间管理</p>	<p>第四部分：有效工作方法</p> <p>主题七：卓有成效的管理 主题八：日常决策和工作过程的管控</p>

授课大纲

■ **第一部分 最好中层的自我修炼**

——What and Why？

主题一：中层经理的角色定位及认知

模块一、职业化视角审视中层管理者的角色

设计意图：作为管理者搞不清自己的定位，是企业中层管理者做不好管理最深层次的原因。中层管理者的角色，大家都很清楚，但是，如何用职业化的眼光来深刻的理解这些角色，则是中层管理者搞清楚自己定位的关键。本模块是帮助管理者破除错误的角色定位，树立职业化的角色认知。

角色转变

- 管理者角色转变的对比
- 骨干员工与管理者的区别
- 角色转变困难的4个原因

定位误区

- 中高层管理人员常见的角色错位

- 避免中层经理的两种病症
- 如何应对管理的两难现象

定位分析

- 关于管理者角色的历史观点
- 管理者在企业结构中的位置
- 针对上中下三层的定位分析

定位认知

- 中高层管理人员的烦恼
- 管理者的各角色认知
- 中高层管理者的三大内伤

主题二：中层经理的自我管理

- 管理的真相就是自我管理
- 完美的演出来自充分的准备
- 镜子照向自己！
- 自我管理的对象
- 职业经理管理能力模型
- 持续成长的秘方

模块一：职业规划成就卓越管理者

设计意图：一个不知道如何发展自我的管理者，必将不会是一个好的管理者。管理者只有具有充满激励的职业生涯规划，才能够不断的发展自我，不断超越自我。而企业当中的管理者都有明确的发展方向，才能够成就一支不断成长的中层管理者团队。

- 你为什么而工作？
- 如何确立工作使命
- 如何确立工作远景
- 如何确立工作价值观
- 破译职场规则
- 提高成功的五商数
- 职业规划 5 步方案

模块二：

中层管理培训—管理者的自我管理课程之新中层的职业素养

设计意图：如果说管理能力是一个中层管理者具有的硬件，那么，职业素养则是一个优秀的职业经理所必备的软件，这二者缺一不可。本模块要让中层管理者清楚的认知一个优秀管理者的岗位胜任力要求是什么。

- 忠诚
- 敬业
- 责任
- 执行
- 激情
- 坚持

■ 第二部分 如何成为好领导？

——who are you ？

主题三：团队建设与管理

设计意图：一个好的领导者，不仅仅需要超级强悍的自我能力，还要有带领别人的能力和魅力，这就意味着你要有建设一只队伍及管理队伍的能力，并且将这只队伍目标和企业的目标保存一致性，企业当中的管理者都有明确的发展方向，才能够成就一支不断成长的中层管理者团队。

- 有关团队定义及概述
- 团队的定义
- 优秀团队的特征
- 团队建设的四个发展阶段
- 团队中的八种角色
- 如何培养团队精神
- 团队建设发展阶段与管理艺术
- 建立团队规则
- 营造团队氛围
- 关注个人发展
- 建立职业信仰
- 领导力的作用
- 团队冲突管理

主题四：员工关系管理

设计意图：员工关系管理从广义上讲，是在企业人力资源体系中，各级管理人员和人力资源职能管理人员，通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为，以及其他的沟通手段调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响，从而实现组织的目标并确保为员工、社会增值。从狭义上讲，员工关系管理就是企业和员工的沟通管理，这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段，从而提高员工满意度，支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是：协调员工与管理者、员工与员工之间的关系，引导建立积极向上的工作环境。

第一单元主题：员工关系的基本理论

- 何为管理？何为人力资源管理？何为员工关系管理？
- 员工关系管理与人力资源管理的关系和角色定位
- 人的管理的重要性、战略性
- 每个管理人员的四大职责和管理任务
- 职业经理人的十大素质和“十大工作关系”
- 员工关系的三个构成要素和分析
- 员工关系管理的理论基础和原则
- 员工关系管理起着四个部门职能的作用
- 员工关系管理的核心内容、意义和工作重点

第二单元主题：员工关系管理的职能

- 员工关系管理的组织机构建设
- 员工关系管理人员的任职资格和岗位职责
- 员工关系管理的主要职能分析
 - 劳动关系管理
 - 员工离职管理
 - 员工奖惩管理
 - 内外情报管理
 - 冲突管理
 - 危机管理
 - 沟通管理
 - 社团管理
 - 健康管理
 - 员工投诉、申诉管理
 - 企业文化建设
 - 员工激励管理

第三单元：员工关系管理技巧

- 人际冲突的引发因素
- 引发部门冲突的原因分析
- 建立积极愉悦的工作环境
- 加强内部沟通交流的“葵花宝典”
- 人际关系的冲突处理步骤
- 如何应对情绪化、内向、性格怪癖的员工？
- 员工关系管理危机的定义和类型
- 危机征兆和分级
- 各级危机处理的程序和要点
- 员工不满的化解和服务咨询

■ 第三部分：中层经理的目标设定能力

主题五：中层领导的目标管理

设计意图：美国管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为：先有目标才能确定工作，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”。如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

第一单元：目标知识概述

- 你是否真的明白你要什么？
- 目标是什么
- 为什么要有目标
- 目标对你的影响

第二单元：目标管理概述

- 目标管理的由来
- 什么是目标管理
- 目标管理的好处
- 为什么很多人没有目标

第三单元：目标管理实施

- 目标的设定
- 目标来自于哪里
- 目标设定及分解
- 平衡计分卡式的目标管理标准
- 设定目标的 SMART 原则——Specific
- 案例：
- 现在，你知道如何让自己“梦想成真”了吗？
- 目标分解的方法——剥洋葱法
- 进行目标分解时要遵循以下要求
- 计划制定
- 目标实施 PDCA 循环
- 目标包括那些？
- 企业目标管理
- 企业目标管理系统优化给出的建议：
- 企业目标管理系统优化工作给出的建议：

主题六：中层领导的时间管理

模块二：用管理者的思维管理时间

- 设计意图：时间管理是决定管理者工作业绩的一个关键，如果一个管理者很优秀，但他的大部分时间并没有花到对于其岗位而言最有价值的事情上，则其业绩只可能是表现平平而已。因此，能否真正站在一个管理者的角度来运用好时间，是决定一个管理者能否创造最大价值的关键。

解决问题：忙得要死怎么会劳而无功

- 什么是时间管理
- 价值取向
- 了解时间管理的现状
- 哪些事情对中层管理者最有价值
- 对时间进行评估与计划
- 分清任务的轻重缓急
- 花时间研究：反复出现的事情
- 学会授权节省时间
- 怎样拒绝干扰
- 总结你的时间掌控
- 如何进行时间管理
- 高效时间管理法则
- 时间管理工具：时间象限、ABC 法则、主次意识
- 依个人高峰周期：企业设置工作时间的依据
- 领导人的时间管理

■ 第四部分：有效工作方法

主题七：卓有成效工作方法

设计意图：工作方法是指人们在实践的过程中为达到一定目的和效果所采取的办法和手段。最简单的工作方法和思路是 PDCA 循环，展开来就是凡事有记录，有计划，有执行，有结果，有改进，在这个过程中时刻体现目标驱动和用数据为证。这个看起来很简单，做起来却不容易。

- 工作有效性与执行力
- 有效工作的五要素
- 工作时间有效性的三个基础
- 行动：自我检视
- 优秀经理用人四要诀
- 我能贡献什么
- 我能奉献什么？
- 管理者的有效性表现的三个方面
- 如何使专业人员的工作卓有成效
- 有效的人际关系四项基本要求
- 有效会议的三大要素
- 发挥人的长处
- 用人所长 4 大原则
- 充分发挥自己的长处
- 确定优先次序的重要原则
- 善于集中精力
- 要事优先
- 确定优先次序的重要原则
- 善于集中精力
- 摆脱昨天——要“出新”，必“推陈”

- 掌握时机的重要
- 决策的要素
- 决策的五大要素
- 决策的五大问题

主题八：日常决策和工作结果管控

设计意图：我们现代的领导者不能做唯上的决策、专断的决策、情绪的决策、经验的决策、低能的决策。不能因目标不切实际引起失误、过程不合程序引起失误、责任不明确引起失误、职能不转变引起失误、信息不公开引起失误。领导者的主要职责之一是决策。决策正确与否，对一个单位的建设和发展起着至关重要的作用。故提高领导者的决策水平相当要紧

- 有效的决策
- 日常事务决策法-“5W3H”
- 执行过程控制的 PDCA 循环
- 管理者科学决策的七大步骤
 - 界定问题
 - 决策准备
 - 列出所有可能的方案
 - 评估方案
 - 决定正确的方案
 - 行动计划与执行
 - 检讨执行成效

课程回顾，四变方法综合提升。

附件：

课程落地辅导工具

- 工具一：管理者 5 大时空工具内容拟定
- 工具二：职业角色倾向测定表格
- 工具三：三级五角色定位表