**D55《中层管理者必修的5堂课》**

开课信息

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **开课期数** | **开课时间** | **星期** | **课程费用** | **开课地点** |
| 第一期 | 2020年04月24~25日 | 周五一周六 | 3980元 | 上海 |
| 第二期 | 2020年08月13~14日 | 周四一周五 | 3980元 | 上海 |
| 第三期 | 2020年11月14~15日 | 周六一周日 | 3980元 | 上海 |
| **备注** | 案例式教学，小班授课，限招35人；  以报名先后顺序为准，满班后的报名学员自动转为下期；  课程费用含培训费、教材费、场地费、午餐、茶歇费及税金（增值税专用发票）。 | | | |
| **报名流程** | 填写最后一页的报名回执表并发送给相关联系人； | | | |

课程背景

* 为什么中层管理者不够职业化，做事的结果难以让领导满意？
* 为什么中层管理者自己做事很好，但带的团队却很一般？
* 为什么有的团队活力四射，绩效优秀；有的团队却死气沉沉，绩效一般？
* 为什么中层管理者做工作没有思路，总需要上级给出提示或方案？
* 为什么中层管理者每天忙忙碌碌，下属也忙忙碌碌，没有效率？
* 为什么有的中层管理者不知道如何激励员工，特别是新生代，甚至把激励等同于金钱，手段单一？
* 为什么有的团队成员成长快，有的团队成员成长慢，如何培养员工？

课程对象

企业的中高层管理者、部门经理、企业从主管晋升为经理的管理者等。

课程亮点

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 2天内完成6大议题，14个案例分析题；
3. 协助中层经理把自己的经验变成方法论，核心是提升他们的管理思路以及方法，不仅仅只讲管理技巧；
4. 课程目标聚焦在能否可以马上应用到实际工作中，因此提高代入感是核心，通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场PK来帮助学员理解知识，并将在管理过程中遇到的问题融入培训现场；
5. 关注课后的训练和跟进：

* 不仅关注2天以内的学习，而且营造2天以后的后期跟进意识；
* 加入答疑环节，以解决后续工作中的问题作为培训核心。

 课程收益

1. 训练中层经理职业化管理，学习管理工具和方法
2. 学习角色认知、情境管理、工作沟通、团队建设、员工激励等管理技能；
3. 学习管理工具和方法如情境管理、RESPECT模型、松下先生辅导5步骤等；
4. 转变角色，重新定位，打造团队，做合格的职业经理人；

 课程大纲

**模块一：管理的认知—掌握核心理念，实现管理语言的统一化**

**本节：主要解决管理究竟是什么的问题，如定义、角色的转变等内容。**

1、常见管理的三种定义

* 管人理事：该定义的不完整性
* 胡萝卜+大棒：该定义的不完整性
* 管理的5项职能：该定义的核心

2、哈佛大学管理的定义

* 案例分析：刘邦为什么能成功？
* 借力等于整合资源：资源整合的三大要求
* 三大核心:从管事转向管人、借力、科学
* 案例分析：为什么王经理没有得到升职？
* 案例演练：如何实现中层管理者角色的转变？

**模块二：情境管理—认清下属的状态，调整自我状态**

**本节：主要解决上级如何根据下属的能力和意愿状况，调整自己，采取合适的管理方式的问题。**

1. 情境管理的起源

* 下属的状态决定上级的管理方式
* 意愿和能力两个维度
* 能力：完成任务的知识与技能
* 意愿：部属意愿、动机与信心

1. 下属的四种状态R1、R2、R3、R4
2. 领导的对应四种方式S1、S2、S3、S4

* 实现员工差异化领导
* 领导方式与员工现状匹配：匹配关系、权变调整
* 演练：为什么王工的升职不成功？
* 演练：在实际工作中我们该如何使用情境管理？

**模块三：下属辅导—下属的成长既是领导力的要求 也是团队发展的要求**

**本节：主要解决上级怎么在工作中辅导下属，提升他们的能力问题。在教中学，在学中做，做后总结，从而帮助员工提升能力。**

1. 辅导的定义

* 辅导的概念
* 教育、培训、辅导、教练的区别

1. 松下先生教人5个步骤

* 人获得知识的5个方法
* 松下先生的教人5个步骤的核心
* 演练：如何识别5个步骤中核心步骤？
* 演练：刘经理为什么能成功？
* 该销售总监做了什么，才使得下属成长很快？
* 辅导可以随时随地的进行

1. 演练：如何根据组织目标，制定一份完整的辅导计划？
2. 教练的概念

* 什么教练的GROW模型
* GROW模型在绩效沟通中的应用

**模块四：沟通—认知他人，实现同理心沟通，赢得认可**

**本节：主要解决在工作中如何理清路和方法，实现向上、对下、平级的完美沟通等。**

1. 沟通的概念

* 沟通的定义
* 沟通的核心是：共情、同理心
* 同理心的三个要求
* 沟通中的倾听误区
* 案例：这种设计为什么难以赢得消费者？
* 演练：该人力资源经理该如何说服员工去国外工作？

1. 工作沟通

3.1关于和上级的沟通

* 练习：李小姐犯了什么错误？

3.2如何进行跨部门沟通？

* 跨部门沟通的6个秘籍
* 演练：他们犯了什么错误？

3.3如何向下属发布指令？

* 练习：王经理有什么问题？
* 批评下属的汉堡法则
* 演练：批评下属的其他注意点

**模块五：员工激励---理解需求和人性，把激励融入到管理中**

**本节：主要解决管理者如何通过非物质手段去激励员工的问题。**

1. 激励的心理学原理
2. 马斯洛的需求层次理论

* 马斯洛的需求层次理论
* 需求层次理论的假设
* 演练：17种措施分别隶属于哪种激励？

1. 赫茨伯格的双因素理论

* 保健和激励理论的定义
* 演练：为什么这家公司的激励出问题了？

1. 弗鲁莫的期望理论

* 演练：为什么不能随便给员工画饼？

1. 员工的六大激励原则

* 六大原则的来源
* 为什么需要结果导向？
* 为什么需要公平理论？
* 为什么需要有针对性？
* 案例分析：任经理的激励员工有什么问题？

讲师介绍

**张书豪老师**

* 上海同砺智库高级顾问
* 上海地平线培训网高级顾问
* 人课合一黄埔十五期明星培训师
* 工商管理博士
* DISC行为风格论证分析师
* 22年工作经验，曾经先后供职于国企、民企、跨国公司等，如美国都乐、法国百吉福、美资纳斯达克上市公司等，行业涵盖：制造、快消、大型外包服务等
* 20年管理经验，曾担任大中华区人力资源总监、总裁助理、物流总监等高管职位，对不同类型的企业管理模式有深刻的认识；
* 10年管理咨询经验，担任多家公司的企业管理咨询顾问，这些公司涵盖电力、快消品、贸易等行业；
* 9年培训经验，2008年因为喜欢培训开始受邀分享管理经验和心得，至今授课超过500天；

**培训和兼职咨询背景：**

**培训经验：**

1. 至今已经服务至少150家以上的企业，大多数是大型央企、跨国公司、民营企业等；
2. 重复邀请授课的大约30家左右；

**兼职咨询经验：**

1. 从2007年开始兼职做顾问和咨询，常年做企业顾问的企业合计有8家，有机会和老板探讨企业的经营和战略；
2. 目前是两家公司的常年管理顾问；
3. 曾经帮助多家企业做过多次微咨询项目：

* 某公司的企业年度经营计划项目；
* 某公司的绩效管理系统；
* 某企业的人力资源体系的整体设计；
* 某企业的竞标方案更新系统；
* 某企业的招聘系统建立；
* 成功帮助顾问企业建立销售系统的人员和薪酬系统；
* 成功帮助顾问企业建立高管团队；

**授课特点：**

1. 实战、接地气、以解决问题为导向

* 所有的内训都是以客户需求为导向，定制化，以解决客户的问题为核心；

2、课程的设计逻辑感强

* 比如管理课程整体设计为自我管理、管理业务、管理团队的思路设计课程；
* 比如设计招聘和面试课程，从招聘前的准备、招聘中的提问和追问、招聘 后的薪酬和谈判、测评、背景调查来设计课程；

3、工具、方法贯穿整个课程

* 学员需要马上能用的工具和方法，本人所有课程都会输出相应的工具、 方法或思路，课程始终聚焦在围绕Know-how展开

4、课堂演练多，互动多，幽默，氛围好

* 一天的课程至少2~4次演练，练习产生代入感，激发学员的思考，思考能力是管理者的核心能力之一

**部分服务客户：**

**汽车行业：**上汽集团、大众汽车、马自达中国、韩国现代汽车、山东德州福路车业

**金融和保险行业：**中国银行、民生银行、嘉银基金、财通基金、长安基金、民生人寿保险、国泰人寿、上海汇付天下、深圳平安

**房地产和建筑行业：**中建八局、复星集团星颐投资、复星集团利源、上海现代建筑咨询、上海申元岩土

**电子和电器行业：**上海日腾电脑、中国电信、上海津信变频器、上海科泰电源、赫莱特密封紧固件、上海北羽自动化、芬那中国

**互联网和IT行业：**上海壹佰米、上海浦东软件园、中科院、中海油信息科技、上海帝联信息、上海华勤通讯、上海科梁信息、上海道和慧明、苏州新宇软件、南京龅牙兔、丁丁地图、赶集网、医容堂

报名表格

**课程名称：**《**中层管理者必修的5堂课**》

**上课时间：**

**课程费用：**3980元/人

**上课地点：**上海

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 公司名称： |  | | |
| 公司地址： |  | | |
| 联系人： |  | 电话： |  |
| 性 别： |  | 传真： |  |
| 部门及职务： |  | E­-mail |  |
| 参加人姓名： | 部门及职务 | 手 机： | E­-mail |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **您的其他要求和相关说明：**   * 付款方式：□现场交课程券 □课前汇款 □其他 * 预定宾馆：□需要 □不需要 住宿标准及预算要求 * 预定票务：□需要 □不需要 车次或航班要求 * 其他要求：   **听课须知：**   1. 案例式教学，小班授课，限招35人；（以报名先后顺序为准，满班后的报名学员自动转为下期。）   **银行账号：**  户 名：上海同砺企业管理咨询有限公司  开户银行：农业银行上海四平路支行  C:\Users\ai_Y\AppData\Local\Temp\WeChat Files\b582be23d26ac64ac94fecb9e16a1db.jpgC:\Users\ai_Y\AppData\Local\Temp\WeChat Files\fbd34256f06d47c8a006502a0a32b31.jpg账 号：0337 4600 0400 1060 6  **联系方式：**  林苗（渠道部经理）  电话：021-58653259  手机：13564679986（同步微信）  QQ：1219176301  邮箱：[linmiao@tonglishare.com](mailto:linmiao@tonglishare.com) **同砺学习圈** **同砺智库联盟** | | | |