
MTP 中层干部综合管理技能的全面提升之

《中国式情境领导力在员工辅导与激励中的应用》

【课程前言】

研究表明：企业成本的 50%-80% 是在一线发生，员工流失的 80% 的原因是与一线管理者的管理方式有关，所以一线中层管理水平的高低直接影响着企业的效率和竞争力，中层管理者不可能依赖空降，他必须靠企业自身培养。在受经验、技能、可调用的资源制约下，如何快速让中层管理者成长起来，提高团队士气、建设高效执行的队伍、降低成本、减少员工流失、激发下属的创造性与主动性，是企业在中层管理者培养中的重中之重。

与中高层不同的是：高层管理偏向哲学与艺术，中层管理偏向科学与执行。与此同时当下员工更追求自主与个性化，对组织的忠诚度越来越低，因此中层管理者在管理中不能简单依赖经验与人格魅力，更应从因材施教、按需激励的角度进行管理。

本课程在保罗·赫塞的情境领导®与肯·布兰佳情境领导 II®的基础上，结合 85/90 后员工特点、以中国文化与价值观为基础，系统提出并解决：

- 如何全面的了解自己，避免因管理盲区而造成部属误解；
- 如何不依赖经验，而是通过行为科学的识别部属的发展状态，避免经验主义造成对部属的误解；
- 如何不依赖物质等外激励，而是透过自身的行为，针对员工心智模式激励部属，减少单纯物质激励而造成的物质依赖等负激励效应；
- 如何激发士气低落的员工走出憧憬幻灭期；
- 如何鼓励刺头员工走向优秀；
- 如何激励优秀员工不断超越自己；

【课程内容】（2天，12h）

第一讲：当下员工管理中重点与困境

- 1、员工管理重点在部属的辅导与激励
- 2、部属辅导与激励中面临的困境
 - 教育与现实的差距：社会价值观与职场价值观的差距
 - 方法与需求的差距：知识型员工对辅导与激励方式的挑战
 - 需求与素质的差距：90 后现象对辅导与激励方式的挑战
- 3、部属辅导与激励的现状
 - 角色错位
 - 功能失调
 - 标准不当
 - 系统失衡
- 4、部属辅导与激励的出路：原理及方向
 - 辅导与激励的作用点：意愿与能力
 - 辅导与激励的方向：从教训到教练
 - 辅导与激励的工具：情境领导力

第二讲：中国式情境领导力应用一：管理从自我管理开始

- 1、要实现追随不要管制
- 2、要激励不要忽悠
 - 激励员工的四个基本特征
 - 激励员工的三个原则
 - 激励员工对中层管理的三个要求
- 3、管人从自我认知开始—自我管理风格评估

第三讲：中国式情境领导力应用二：如何通过员工行为而非经验了解部属

1. 案例：根据案例评价员工，根据事情发展的结果，分析经验式评价部属的优缺点
2. 科学了解并评价员工是部属管理的起点
3. 以提高组织执行力为目标，进行科学了解部属：
 - 影响部属执行力的二个维度
 - 科学标准的确定：与执行维度相关四个发展阶段
 - 案例分析：为何根据科学标准评价部属不会因人而异，对部属的管理有何价值？
4. 如何通过行为鉴别部属的发展阶段与需求
5. 四个发展阶段的案例分析与练习

第四讲：中国式情境领导力应用三：如何通过调整自身管理方式对员工实施因材施教与按需激励

1. 案例分析：不同领导对同样任务不同方式的优缺点
2. 以完成任务保证执行为目标，中层管理者可以实施管理的二个突破口
 - 为提升员工的能力—如何进行工作指导
 - 为提升员工的意愿—如何进行意愿支持
3. 根据员工的四个发展状态，中层管理者如何科学的因材施教
4. 对照科学选择与实际管理中的自我如何调整--自我领导型态评估
5. 中国式情境领导力综合应用与练习
 - 案例式练习--学会判断员工的发展阶段与自己管理方式的选择
 - 对比中西文化下员工对领导行为不同需求
 - 对比管理者的习惯与员工的需求
 - 对比中国式情境领导力与美式情境力在实际应用中的差异