



## 《基层管理者管理能力提升》

**背景：**基层管理者需要完成从管理个人到管理团队的心态，技能，工作重心的转变，这对未来管理生涯是至关重要的一步，而很多企业因为高速发展，不得不将未被培训或未完成转变的员工提拔为管理者，在短期可能勉强应对，但在长期却留下隐患，导致决策失误，用人不当，团队松散，士气低下，如何在高速发展过程中，让被提拔的员工快速的掌握管理体系和能力，是企业和管理者最为关注的培养需求。

### 课程目标

- 1) 帮助基层管理者对管理体系和技能有系统全面的认知
- 2) 从管事理人两个维度，掌握管理者必备的八项外功
- 3) 从金木水火土五个维度，理解管理需要转变的5项内功
- 4) 通过情境案例模拟讨论，完成从道到法再到术的学习

课时长度：12 个小时

学员要求：储备干部、新晋管理者、中基层管理者

人数建议：建议 24 人-32 人

授课方式：引导互动+案例研讨+角色扮演

## 课程大纲

### 第一章：管理者角色认知

案例讨论：张经理的困惑

优秀管理者画像

从管理自我到管理他人

- 1) 心态转变：借助他人完成任务
- 2) 技能转变：基层管理者 8 项技能
- 3) 重心转变：管理者应该关注的【管理要务】

基层管理者太极模型

### 第二章：目标管理

让团队【做正确的事】：

- 1) 愿景目标
- 2) 具体目标
- 3) 执行目标

撰写部门的愿景和使命

让愿景使命成为部门文化 DNA

拨云见日：找出问题背后的原因

- 1) 问题的意义与定义
- 2) 问题界定三要素
- 3) 问题分析四步法

引导工具：私董会确定问题解决目标

SMART：从模糊目标到具体目标

目标分解：从具体目标到可执行和检查的目标

### 第三章：分工委派

授权过程常见的问题

那些事可以进行授权

授权分析的三要素

- 1) 能力经验：会不会
- 2) 时间资源：能不能
- 3) 信心意愿：愿不愿

根据下属发展阶段调整委派方式

- 1) 指令式：高意愿，低能力
- 2) 教练式：低意愿，中能力
- 3) 参与式：意愿起伏，中能力
- 4) 授权式：高意愿，高能力

合理的分配工作：RICA 法则

授权跟进的原则

- 1) 如何进行有效的看板管理
- 2) 如何防止下属反授权
- 3) 如何面对下属阶段性成果不佳
- 4) 如何有效的进行授权总结

案例模拟：繁忙的一周

## 第四章：下属辅导

辅导下属的时机

如何布置任务

- 1) 任务委派六步法
- 2) 说清任务的 5W2H 工具

如何反馈工作

- 1) 用 STAR 模型进行表扬
- 2) 用 STAR 模型进行批评

如何进行教练式辅导

- 1) 核心技能：倾听
- 2) 核心技能：回应
- 3) 核心技能：区分
- 4) 核心技能：提问

案例模拟：小王的跨部门冲突

## 第五章：团队激励

管理者手中的激励资源有哪些？

为什么涨工资不是万能的激励手段？

- 1) 赫兹伯格双因素理论
- 2) 马斯洛需求理论

如何通过让下属工作达到激励的效果

- 1) 任务分配
- 2) 指标评定

### 3) 奖优罚劣

如何做到人性化激励？

- 1) 活动：你了解他吗？
- 2) 盖洛普 Q12 问卷分析
- 3) 员工驱策力测评

与你的下属建立信任的关系

案例讨论：我该拿他们怎么办？

**课程总结**