

中层管理技能提升

讲师：马一辉

课程背景：

单个的人是软弱无力的，就像漂流的鲁滨逊一样，只有同别人在一起，他才能完成许多事业。——德叔本华

现代企业的管理，几乎没有企业是可以不依赖团队而存在的，团队的组建与管理对于企业的发展而言尤为重要。

一个高效的团队该如何组建？

优秀的团队需要哪些角色？

您的团队搭建是否合理？

个人在团队角色中发挥的作用？

怎样运用目标管理使团队和个人实现价值统一？

让人又爱又恨的绩效管理，拨开迷雾，追寻绩效管理的真踪？

如何对员工进行有效的激励？

如何与其他部门进行有效的沟通合作？

您将从本课程中得到答案！

课程收益：

- 1、掌握高效能团队特征的表现
- 2、掌握团队角色的合理分工
- 3、掌握团队角色自测
- 4、掌握团队不同人员激励方式
- 5、掌握团队层级沟通技巧

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业基层、中层、中高层管理者

课程特色：情境体验式教学+科学方法传授+专业教学视频+案例分析+情景模拟+小组讨论

课程大纲

课程引导：说出你心目中的团队

第一讲：高效能团队的打造

一、打造高效能的高效团队

1. 高效能团队与传统团队的区别
2. 高效能团队的特点

二、高效能团队角色定位与自测

- 1、了解团队中每一位成员的角色（团队成员的角色分析）
 - 1) 智多星：特征、强项和允许存在的弱项
 - 2) 信息者：特征、强项和允许存在的弱项
 - 3) 协调者：特征、强项和允许存在的弱项
 - 4) 鞭策者：特征、强项和允许存在的弱项
 - 5) 监督者：特征、强项和允许存在的弱项
 - 6) 凝聚者：特征、强项和允许存在的弱项

- 7) 实干家：特征、强项和允许存在的弱项
- 8) 完善者：特征、强项和允许存在的弱项
- 9) 专家：特征、强项和允许存在的弱项

现场测试：自我团队角色类型测试

案例讲解：《西游记》团队配置

三、团队角色的意义

- 1、个人在团队中的角色是变化的
- 2、团队角色的意义体现

第二讲：团队目标管理详解

一、目标管理概述

- 1、目标管理的发展及作用

二、团队目标的分类

- 1、愿景目标
- 2、成果目标
- 3、行动目标

三、团队目标的设定与分解

- 1、目标设定的方法：
 - 1)平衡记分卡原则
 - 2)SMART 原则
- 2、目标分解的工具：
 - 1)价值树的应用
 - 2)鱼骨图的应用

四、企业团队授权

- 1、团队层级的自我认识
- 2、有效授权的技巧

五、目标计划执行

- 1、如何制定有效的计划（5W2H分析法）
- 2、计划开展的方法
- 3、PDCA 循环

六、目标绩效考核

- 1、KPI（关键绩效指标）提取
- 2、绩效考核的原则

案例讲解：熊大熊二的故事学员讨论

第三讲：团队激励原则

一、激励机制的形成

二、激励中的马斯洛需求理论

三、有效激励的方法

- 1、A 物质激励
- 2、B 精神激励
- 3、C 正面激励
- 4、D 负面激励

四、团队激励三原则

- 1、投其所好

- 2、过犹不及
- 3、相辅相成

第四讲：高效团队的沟通

一，经理人的五种“自我”特性

- 1、父性自我”的特征和解析
- 2、母性自我”的特征和解析
- 3、成人自我”的特征和解析
- 4、自由童心自我”的特征和解析
- 5、顺从童心自我”的特征和解析

互动游戏：我说你做，现场演练

二、沟通的实质和关键

- 1、沟通的前提：彼此了解
- 2、沟通的基础：尊重理解
- 3、沟通的本质：换位思考
- 4、沟通的结果：求同存异

三、团队沟通的分类

上行沟通，平行沟通，下行沟通

1 如何与上级沟通

- 1、上级最关心什么？
- 2、与上级沟通的六大禁忌
- 3、与上级沟通的三大基本态度

2.如何与平级沟通

- 1、平级沟通的五大技巧
- 2、平级沟通的可能性障碍

3. 如何与下级沟通

- 1、与下属沟通的三种基本方式
- 2、与下属沟通的九项原则
- 3、与下属沟通的两个技巧（汉堡包法则和 BEST 法则）

四、职场冲突处理

- 1、冲突观念的变迁
- 2、处理沟通的五大方式

五、结尾

避免职场沟通三大负面心态
做全新职场“SMART”现代人