

增绩效，强凝聚 -- 中层干部核心管理技能提升训练

课程背景：

人们常把企业中层看成企业的腰部，腰不硬，执行力，效率，结果就不会好到哪里，企业的效益就硬不起来。很多企业的现实情况是，战略的理想很丰满，战术落地和执行的现实很骨干，这正是中层的责任。

很多企业，下面的表现是常态：

- 进度总是拖延，问题重复出现；结果不尽人意，市场日渐低迷；权责界定不清，遇事推诿扯皮。
- 员工混在事里，干部无力焦虑。创新难有主意，变革逃避消极。不见积极主动，缺乏团队凝聚。
- 高层意在奋起，中层回天无力。

原因在于：中层多从专业岗位提拔，对管理似懂非懂，没有专业和系统的训练，处事就缺乏思路方法。加之常常，迫于压力，陷于事务，忙于救火，愧于无功，终于疲惫。根本没时间和没心思学习和反思。

本课程尝试帮助企业中层理解和掌握相应的思路和方法：

- 如何把握管理的核心原则，时刻牢记，不至于本末倒置
- 如何才能抓住重点，识别关键任务
- 如何未雨绸缪，提前规划和 防火？
- 如何做好过程追踪和异常协调，避免最后一分钟才发现问题
- 如何抓好骨干，营造积极的团队大气候？
- 如何减少部门和岗位间的推诿扯皮
- 如何增强团队的归属和凝聚？
- 如何激励下属奋勇争先，主动积极？
- 如何加强团队的工作执行力？

课程特色：

- 干货教学：工具落地，实战实用，对照练习，回去能用
- 形式多样：问题讨论，案例分析，方法演练，游戏活动，情境模拟，
- 解决问题：欢迎学员提实际问题，你带问题来，我教方法走。

课程收益：

- 理解企业管理的价值观和四条底层原则
- 掌握工作管理的 7 大环节的工作要点和方法
- 掌握横向沟通协作的互控方法，共识方法，备忘录方法
- 了解横向关系维护的三种方法
- 了解和掌握增强团队战斗力的思路和方法
- 了解和掌握增强团队凝聚力的思路方法
- 了解和掌握激励调动人员的思路和方法

- 了解和掌握分析解决问题的要点和方法

课程对象：

部门经理，项目经理，团队主管，团队负责人，对团队管理和绩效负责的人员，有志于提升的基层管理者。

课程时间：

2-3 天（6 小时/天）

课程大纲

第一单元 如何确保管理思路清晰，焦点不跑偏？

1. 保持正确的管理价值观
 - 管理的目的
 - 管理绩效观
2. 企业文化的底层原则
 - 家文化与制度
 - 人性化管理？
 - 追求员工幸福
 - 公平与效率
3. 中层管理者的职责和角色
 - 立场和中枢角色
 - 10 重团队角色

第二单元 如何确保团队绩效达成？

1. 做好目标计划
 - 大目标平衡
 - 月目标规划
 - 周计划分解
 - 日计划聚焦练习：梳理月周目标
2. 提前预防规划
 - 风险预防
 - 目标推演练习：挑战目标的 OKR 分解
3. 分解工作落地
 - 工作分解
 - 三定法落实练习：项目 WBS 分解
4. 追踪协调进度
 - 追踪方式
 - 问题处理
 - 追踪频度工具：每日站会等

5. 执行稽核机制
6. 管控执行难点
 - 识别执行顽疾点和风险点
 - 三要素管控法练习：三要素管控法应用
7. 结果考核点评
 - PDCA 与结案清尾
 - 关注与反馈工作点评
 - 考核奖惩

单三单元 如何使跨部门协作更有效？

1. 横向互控 7 步法
 - 领导启动
 - 调研痛点
 - 互客协作
 - 互提权责
 - 共识权责（必要时领导裁决）
 - 互管规则
 - 监督执行练习：横向部门互控表演练
2. 协作共识 5 步曲
 - 提案协商
 - 倾听需要
 - 方案建议
 - 协商共识
 - 确认落地模拟：要求其他部门配合工作的对话场景练习
3. 备忘追踪四要点
 - 动作具体
 - 备忘送达
 - 备忘追踪
 - 不要抱怨
4. 关系维护四注意
 - 情感账户
 - 偶尔麻烦
 - 关系递进工具：关系公式

第四单元 如何使团队有战斗力？

1. 训练能打硬仗的作风
 - 团队领导的作风修炼
 - 骨干分子的作风训练
 - 团队成员的日常训练
 - 攻关战役的刻意修炼

案例：OB 如何将闲散员工变成铁军战士？

2. 训练能打胜仗的能力

- 建立项目复盘机制
- 暴露实战真问题
- 训练工作反省习惯
- 鼓励多渠道学习
- 建立管理工作知识库
- 建立分享交流机制
- 经验提炼到流程复制

模板：项目复盘流程模板

案例：美军 AAR 方法

模板：经验提取步骤表格

练习：复盘与经验提炼

第五单元 如何使团队有凝聚力？

1. 基于规则的管理

- 使规则具有权威性
- 建立规则处理合作中的矛盾
- 按合理规则进行利益分配

理论模型：热炉效应

讨论：如何制定和推行制度？

2. 基于共同目标的行动

- 建立目标管理机制
- 基于目标管理成员的权责利

讨论：如何让员工感受权责利的公平性？

3. 自由平等的沟通氛围

- 维护所有人发言提问题的渠道
- 重视和关注所有人的意见和建议
- 维护讲真话无风险的氛围

演练：民主生活会模拟练习

案例：XX 公司员工心声的管理方式

4. 保持思想统一和正能量氛围

- 行动前的思想动员工作
- 思想问题的关注和解决
- 维护团队正能量状态

头脑风暴：增强团队正能量的方式

5. 改善与维护团队关系

- 开展多种形式的生活团建
- 领导与下属的关系建设

理论模型：喜好效应和刺猬效应

第六单元 如何激励和调动人员？

1. 行为激励
 - 关注和欣赏
 - 关键行为积分激励方法
2. 主角激励
 - 识别才干
 - 搭建人才发挥的舞台

工具：才干识别维度
案例：激励剧场
3. 危机激励
 - 绩效考核
 - 职岗竞聘
 - 后备方案
4. 利益机制
 - 博弈论优势策略
 - 建立利益相容的激励机制

案例：机制的力量
5. 成就激励
 - 疏通工作成就路径
 - 让员工感受价值反馈

理论模型：期望理论

第七单元 如何有效解决问题？

1. 增强管理者的问题意识
2. 定义和描述问题
 - 什么是真问题
 - 描述问题的方法
 - 选择课题

模型：SCQA、STAR
案例：从哪个角度解决问题？
3. 分析问题
 - 系统分析思维
 - 分析问题的框架
 - 抓主要矛盾和主要方面

工具：逻辑树，鱼骨图
游戏：小伙亏了多少钱？
练习：实际问题分析
4. 解决问题
 - 从问题到动作
 - 问题解决的组织管理

工具：问题动作对应表
案例：攻关问题的管理方法

