

# 基层管理者的角色认知与履职能力提升

主讲：胡金华

## 培训背景：

一个组织管理人才强大的时候，企业一定很强大，一个组织管理人才弱小的时候，这个企业一定面临着挑战。组织务必要强化和提高管理人才队伍的选拔和培养。现在大多数组织的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去都是组织的骨干和精英，但是他们没有做过经理或者管理者，如果要按照经理的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的工程师或业务骨干，不代表他就是一名优秀的经理或者管理者，要使他成为一名优秀的管理者，首先应该帮助他们转换角色，知道要管理什么，如何管理等进行系统培养。

本课程提炼出新晋管理者面临的典型情境和典型角色要求，以情境任务模拟的方式促进学员对角色的学习和认知，强化角色意识，学习履职技能，快速提升管理成熟度。

**课程时间：2天（12小时）**

## 主讲介绍：



➤ 清华大学行政管理硕士研究生；12 年企业实战、培训咨询经验；

➤ 重庆大学 EDP 客座教授；重庆三峡职业技术学院职业规划导师；

➤ 2015 年度首届“明德杯”中国好讲师；2016 年度“中国百强讲师名人榜”；2018 年中国讲师金话筒奖；2019 年中国百强讲师。

➤ 中国企业商学院联合会资深研究员；

➤ 研究领域：战略管理 ◆ 企业管理 ◆ 人力资源管理 ◆ 营销管理  
领导力 ◆ 执行力 ◆ 创新力 ◆ 目标管理

**讲师经历：**曾任生产制造企业副总、人力资源总监、企业商学院院长。历任企业销售代表、销售部长、营销副总裁、董事长助理等职。企业战略规划顾问，IPTS 国际认证职业培训师。多家企业常年管理、营销顾问。胡老师“没有落地就没有管理”的核心理念被众多企业家及管理者所推崇。其诊断及解决企业管理问题的角度往往以实效为出发点，以工具为解决路径，其犀利简约的培训咨询风格常使客户有四两拨千斤的惊喜。

过去十多年的时间里，服务过政府、服装商城、装饰建材、生产制造、机械能源、银行、医院、院校、地产物业、通信、互联网等企事业单位。

**课程特色：**胡老师一直致力于企业的咨询管理和培训事业中，博采众长，经实践与探索，逐渐形成独特的互动式培训风格。落地实战践行者，课程不以讲师为中心，而以学员为中心，以学员学到多少为衡量标准，强调实战，强调课程要解决工作中的问题，强调培训的目的是“解决问题”；案例丰富，干货多多，工具实用，逻辑清晰，深入浅出，抓痛点，解决实际问题。

## **培训大纲：**

### 第一讲 自我管理

#### 一、角色认知

1. 从专业骨干走向基层管理的转换
2. 基层管理者的身份与角色定位
3. 管理者应具备的态度与意识
4. 基层管理者的职能
5. 基层管理者应具备的技能

#### 二、管理者高效工作方法

##### 1. 管理者的时间管理

- 1) 时间分析：我的时间用的有效吗？
- 2) 时间管理的四个象限
- 3) 时间管理策略

- 4) 中层管理者如何识别工作轻重缓急？
- 5) 中层管理者应培养哪些时间管理习惯？
- 6) 中层管理者应掌握哪些时间管理技巧？

## 2. 管理者的工作方法

- 1) 分解控制法
- 2) 重点管理法
- 3) 民主集中法
- 4) 项目管理法
- 5) 目标管理法
- 6) 请示汇报法

## 第二讲 工作管理

### 一、工作管理 - 工作计划

1. 计划为何重要？
2. 制定计划的步骤
3. 应用目标制定 SMART 原则
4. 决策方法和工具
5. 如何做工作分解？
6. 如何对工作排序？
7. 制定行动计划表

### 二、工作管理 - 工作组织

1. 如何设计业务流程？
2. 岗位如何设置

### 3. 岗位分析

### 4. 人岗人事搭配的原则

工具：：胜任素质模型介绍

### 三、工作管理 - 执行控制

### 5. 企业为何普遍存在执行力差的情况？

#### 1) 国人在执行方面问题的分析

#### 2) 控制方法

Ø 结果控制

Ø 过程控制

### 6. 过程控制的三方法与工具

#### 1) 三要素法

#### 2) 稽核控制法

#### 3) 分段控制法

演练：：控制练习

### 7. 结果控制方法 - 绩效考核

#### 1) 绩效计划

Ø 绩效计划的内容

Ø 如何确定 KPI？

Ø 如何制定考核标准和评分标准

Ø 绩效计划沟通与承诺

#### 2) 绩效跟踪反馈与辅导

Ø 如何建立绩效记录

Ø 如何进行绩效反馈？

3) 绩效评价与面谈

Ø 绩效考核方法

Ø 绩效面谈的意义

Ø 绩效面谈的内容

Ø 绩效面谈的技巧和方法

4) 奖惩与结果应用

四、工作管理 - 工作改善

1. 如何发现问题

2. 问题分析与解决模型

3. 问题愤激与解决的工具

4. 如何建立问题解决机制

5. PDCA 循环

6. 如何培养员工的问题意识？

第三讲 人员管理

一、 人员管理 - 沟通技能

1. 什么是沟通？

2. 如何理解沟通在管理中的重要意义？

3. 企业沟通的准则

4. 企业内部沟通应具备什么态度？

5. 沟通的基本技巧 - 如何说得清楚？

6. 沟通的基本技巧 - 如何听得明白？

## 7. 对上沟通应掌握的方法及注意之处

- 1) 接受命令
- 2) 请示建议
- 3) 汇报工作

讨论：

∅ 如何纠正上司的错误？

∅ 如何面对上司误会与“刁难”？

∅ 如何与上司相处？

## 8. 平行沟通

- 1) 平行沟通应具备什么样的心态？
- 2) 平行沟通应掌握哪些原则？
- 3) 如何改善平行沟通？

## 9. 对下沟通应掌握的方法及注意之处

- 1) 下达指示
- 2) 肯定表扬
- 3) 批评指正
- 4) 处理抱怨
- 5) 关心下属
- 6) 说服引导

## 10. 沟通风格

- 1) 为什么说不同人格类型的人沟通容易出现对牛弹琴，鸡同鸭讲的情况？

2) 如何与不同人格类型的上司进行沟通？

3) 如何与不同人格类型的下属进行沟通？

## 二、 人员管理 - 授权管理

1. 授权重要性

2. 授权误区

3. 哪些事情可授权？

4. 授权方法与步骤

5. 如何进行授权控制？

## 三、 人员管理 - 领导力提升

1. 什么是领导力？

2. 领导与管理的区别

3. 领导力来源于什么？

4. 中层管理者如何提升领导力？

## 四、 人员管理 - 员工管理

1. 如何识人

1) 识别个性

2) 考察本性

3) 识别能力

4) 识别才干

5) 评价人品

2. 如何用人

1) 团队组合原则

- 2) 人岗匹配
- 3) 用人之长
- 4) 遵从企业用人策略和制度

### 3. 如何管人

- 1) 管人原则
- 2) 如何不同类型的员工

讨论：

∅ 如何对付部门内的帮派？

∅ 如何破解“法不责众”？

∅ 如何管理刺头员工？

∅ 如何管理自负专才？

∅ 如何管理老油条？

∅ 如何对待明星员工？

∅ 如何对待落后员工？

## 五、 人员管理 - 员工培育

1. 员工培育与教导的重要意义？

2. 如何识别培育的要点？

3. 如何建立企业培训机制？

1) 培训制度

2) 培训系统

4. 部门培训机制

1) 如何制定下属培育计划？

- 2) 如何进行习性训练？
- 3) 知识技能 OJT 的原则与方法
- 4) 如何进行员工心态培育
- 5) 新员工培训应注意的地方

## 六、员工管理 - 员工激励

1. 马斯洛需求层次理论对员工激励有什么启示？
2. 双因素理论对员工激励有什么启示？
3. 期望理论对员工激励有什么启示？
4. 强化理论对员工激励有什么启示？
5. 识别员工需要？
6. 激励员工的方法措施
7. 激发员工核心 12 条