

## 《MTP 中高层管理者之目标管理与员工激励》

主讲：闫明

- 企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的水平亦占据着 80%的作用，中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！
- 为什么很多管理者看起来又很忙，但工作效率却底下？
- 部门“小团体作风”部门相互推诿扯皮、跨部门沟通难等问题已成为管理者的切肤之痛，如何解决？
- 企业战略不管多么美妙，计划多么周详，最终都要依靠中层去执行！
- 企业在不断发展壮大，可用的实战型中层管理者越来越少，中层“断层”，如何处理？
- 一个企业的强大，在于中层的强大，一个企业的发展，在于中层的发展！
- 企业越来越大，老板越来越忙（特种兵或救火队员），这种奇特现象的出现，是由于企业实战型中层的匮乏！

### 一、背景：

一个企业的强大，在于中层的强大：一个企业的战略能否实现，在于中层的执行。目前企业的中层管理者，往往是半路出家，原来在基层干得不错，拥有不错的技术素质或销售业绩，也不乏工作的热情，但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题和基于岗位胜任能力的问题。原来只要管好自己，现在要管好一帮人；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地与上司沟通，与同僚协调，与下属交流。因此，快速培养企业需求的实战型管理者，已经是迫在眉睫！

### 二、目的：

通过此课程的学习，使中层认清自己的角色，调整自己的态度，增强自己的岗位胜任

能力，提升团队执行力和企业整体的工作绩效。闫老师通过案例分析、现场模型，工具运用等体验式教学方法，使学员体验到一套真实、实战、实效、实用的管理方法和技巧。更重要的是在提升管理者管理技巧和方法的同时，最终使中层管理者真切的体验到自己身上那份责任和使命。

### 三、课程大纲：（可以根据实际的情况适当调整）

#### ● 第一讲：管理者的素质模型与应具备的素质要求

解决问题：明确管理者的责任担当与素质要求

- 管理思维创新与认知
- 管理者的主要职责（案例分析）
- 管理概述与原则
  - 稳定是相对的；变化是绝对的
  - 平等是相对的；平衡是绝对的。
- 管理者应具备的素质要求
  - 1、热情、专注 2、勇于挑战（责任担当） 3、自我情绪管理 4、团队意识（大局）
- 管理者的三大内伤：
  - 1、心浮气躁、借口太多 2、危机感淡薄、学习力不强 3、缺乏责任意识
- 互联网改变了什么，使我们企业经营的如此艰难？管理者如何应对

#### 第二讲：高效团队的目标管理

##### 1. 没有目标管理，员工将迷失工作方向和意义

小组讨论：有了工作才有目标，还是有了目标才有工作？

##### 2. 目标和目的区别

目标：可量化、视觉化、可衡量

目的：是达成目标背后的动机

##### 3. 团队目标与个人目标的关系

失败的人靠个人，成功的靠组织！

4. 团队目标管理的特点
  - a) 重视人的因素。
  - b) 建立目标锁链与目标体系。
  - c) 重视成果
5. 团队目标管理的基本程序
  - a) 目标如何制定与评估
  - b) 目标制定的二种路径
  - c) 团队目标管理的基本程序
  - d) PDCA 工具的运用
  - e) 实现团队目标必须的标准动作
6. 团队目标管理的四项原则
  - a) 目标制定必须科学合理
  - b) 督促检查必须贯
  - c) 成本控制必须严肃认真
  - d) 考核评估必须执行到位
7. 目标与绩效的关系
8. 动态绩效管理与绩效管理的原则

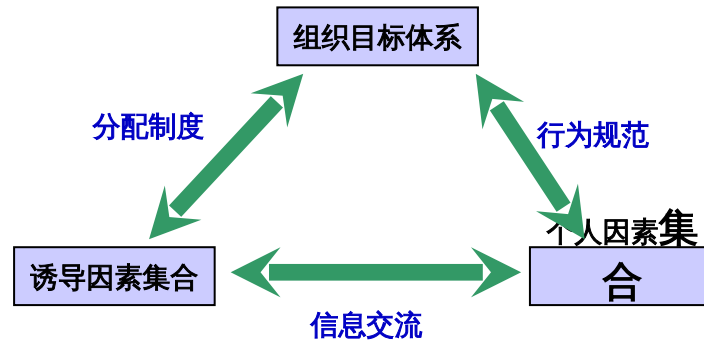
### **第三章：管理技能之员工激励**

1. 主要的激励理论
  - 1) 人性型激励理论
  - 2) 内容型激励理论
  - 3) 过程性激励理论
  - 4) 行为改造激励理论

单纯的物质激励是害人的政策，单纯的精神激励是愚人的政策

## 2. 激励机制的内容和企业激励的方法

### 1) 激励机制的三个支点和三条通道



### 2) 激励机制建设必须遵循激励原则的三个支点和三条通道

- a) 与组织内外环境相适宜原则
- b) 共同性与差异性相结合的原则
- c) 利益兼顾原则
- d) 目标协调统一原则
- e) 正激励与负激励相配合原则

## 3. 员工不按要求做事的 16 种原因

- 1) 员工不知道为什么这是他们应该做的。
- 2) 员工不知道怎么做。
- 3) 员工不明白让他们做什么。
- 4) 员工认为你的方法无效。
- 5) 员工认为他们的方法更好。
- 6) 员工认为其它的事更重要。
- 7) 等……….

无论如何激励，都要让员工感觉到前途一片光明。

#### 4、员工激励之企业文化建设

- 1) 好的机制是不让员工犯错误，好的文化是员工不愿犯错误。
- 2) 执行文化建设（猴子的案例剖析）
- 3) 统一价值观、愿景、使命

#### 5、预防性激励技巧

针对 16 个问题的具体对策

- 1) 工作开始前管理者应该做的
- 2) 工作开始后管理者应该做的
- 3) 友谊的重要性
- 4) 帮助员工树立自我激励——恒久的激励