

## 卓越管理者的四项修炼

### 【课程背景】

长久以来，员工往往因技术好、工龄长或人缘好而得以晋升，因而对管理角色认知与管理技能掌握不足，容易导致造成管理低效、考核不公，激励不足、人员流失，从而影响企业的整体发展战略的实现。

课程以管理者的角色认知开篇，首先明确管理者的自我角色定位。同时，作为下级中层主管如何做好服从和执行工作，作为同级的中层主管如何做好协调和沟通，作为上级的中层主管如何做好部门员工的管理工作，如何提升领导力，带好自已的团队，完成各项工作目标。

本课程由郑蜀治老师结合近 20 年 HR 及企业管理工作经验，及多年授课实践精心打造，课程内容不仅凝结了公司内部管理的诸多精髓，同时还结合了讲师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

### 【课程方式】

1、上课方式多元化-----案例分析、情景再现、互动讨论、测试等，让您全方位融入到培训的过程中，身心智慧的体验、团队管理的融合。

2、案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让您从工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓。

【课程时间】：2 天（每天 6 小时）

【课程对象】：各部门经理、主管、组长、HR 人员

### 【课程大纲】

导论 中层主管的角色认知

测一测：你是一位优秀的部门主管么

壹、 中层主管的角色认知

- 1、管理者的各种社会角色
- 2、作为下级的中层管理者的角色认知
- 3、作为同级的中层管理者的角色认知
- 4、作为上级的中层管理者的角色认知
- 5、中层管理者的团队角色认知

测一测：你在团队中一般扮演什么样的角色？

第一讲 中层主管的自我管理

一、自我认识三要素

- 1、认识自己的长处与短处（SWOT 分析法）
- 2、对自己的发展负责，有效发挥长处
- 3、认清自己技能与工作要求的匹配程度

延伸：如何积极地认识他人

## 二、自我管理四层次

### 1、心态管理

### 2、时间管理

- (1) 计划时间 (工作计划制定技巧)
- (2) 组织时间 (建立属于自己的“时间锚”)
- (3) 整合时间 (平衡生活与工作的角色)
- (4) 控制时间 (全员结清及 TNT 原则)

### 3、要事管理

- (1) 要事的标准
- (2) 要事管理三原则
- (3) 俞敏洪是如何做自我管理的？

### 4、愿景管理

- (1) 人生三环及愿景制定原则
- (2) 个人职业生涯规划及学习成长计划

## 第二讲 中层主管的目标管理与工作委派

### 一、目标管理认知

#### 1、工作与目标的关系

#### 2、目标管理的起源

#### 3、什么是目标管理

### 二、目标管理循环

#### 1.确定有效目标 (目标设定及对话技巧)

#### 2.制定实施计划 (甘特图、OKR 工具方法)

#### 3.执行监督检查

- (1) 执行背后的深层秘码及 5I 执行机制
- (2) 如何承诺目标 (目标承诺书)
- (3) 如何营造氛围 (软硬环境支持)
- (4) 如何辅导与激励员工达成目标

### 三、为何要进行工作委派

#### 1.我们真的会工作委派吗？

#### 2.工作委派五大好处

#### 3.工作委派三原则

### 四、工作委派五步骤

#### 1.分析任务 (利于执行的职务说明书)

#### 2.了解员工 (了解员工因素表)

#### 3.责任委派 (委派责任五等级)

#### 4.进行委派/排除障碍 (委派沟通六重点)

#### 5.跟踪进度 (工作委派点检表)

## 第三讲 中层主管的领导力修炼

引论：面对孙悟空、猪八戒、沙和尚，唐僧应该如何做最好？

### 一、领导的本质—领导与管理的区别

#### 1、领导者的核心工作

2、两种不同的领导思想

## 二、领导力的本质

1、什么是领导力

2、赢得人们追随的真正意义

3、人的行为动力结构

4、杰出领导力的标志

5、领导力的诊断模式

## 三、领导力打造之五力模型（感召力、前瞻力、影响力、决断力、控制力、）

案例分析：谁应该对事情负责

案例分析：领导力来自于影响力

## 第四讲 中层主管的团队建设

1、什么是团队（相见欢）

2、团队形成的核心要素（团队与群体的区别）

3、高效团队的主要特征（5 P 模型）

4、提升员工认同感的策略

5、员工忠诚度的基本策略（员工没有义务忠诚）

6、有效提高团队凝聚力的策略

7、团队冲突管理

课堂演练：

1、贝尔宾团队角色测试分析

2、用一张纸写出最近一次冲突并互换讨论

3、视频分享：团队管理之亮剑精神