

中层干部管理技能提升

(主讲：王雷军)

一、课程背景

在全球经济时代下，市场竞争日益激烈、复杂多变，企业需要不断地寻求变革创新，以实现企业可持续发展之路，这就对企业管理干部提出了更高的要求：

而大多数企业管理干部，因为自己在基层从事专业或技术工作比较出色、业绩比较突出而被企业领导提拔到管理岗位上来。而他们在管理岗位工作中遇到一些问题时，还是倾向于运用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和工作方法。对于管理岗位，他们更依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程是专门针对企业新晋管理干部的管理转身（做事-管事-管人）与管理技能提升的需要而量身定制的管理技能实战训练课程。

本课程帮助企业新晋管理干部转换思维模式，明确管理岗位的角色定位，掌握管理干部必备的管理技能，并针对工作中遇到的一些实际问题进行情景训练，提升其工作中解决问题的能力，强化对管理技能的掌握效果。

二、课程收益

了解管理的基本知识

明晰管理者角色定位

提升目标管理的能力

提升员工的教辅能力

掌握员工激励的技巧

三、授课方式

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

四、课程特点

特点 1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点 2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

五、课程时间

2 天 (12H)

六、课程对象

企业中层管理干部

七、课程大纲

第一部分 管理者的基本认知

一、管理的真正内涵

为了哪些目的执行管理？

我们要去管理哪些事情？

我们应该运用哪些方法？

二、管理者的任务矩阵

管理自己

管理团队

管理工作

管理战略

三、管理者的基本职责

目标与计划

沟通与激励

考核与评估

辅导与提升

四、管理者的基本要求

达成意愿

打破现状

效率意识

科学的方法

健全的判断

有意识地进行管理

五、管理风格测评与解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式

根据对方个性采用相应管理方式提高效果

指挥型领导的特点解析

影响型领导的特点解析

支持型领导的特点解析

严谨型领导的特点解析

第二部分 管理者的角色定位

一、作为下属的角色定位

- 1、案例分析：管理者角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好上司的辅助者

二、作为同级的角色定位

- 1、案例分析：管理者角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好同级的协调者

三、作为上司的角色认定位

- 1、案例分析：管理者的角色错位表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好下属的辅导者

四、管理者的角色转变

- 1、完成工作职责的转变
- 2、完成拉动方式的转变
- 3、完成工作技能的转变
- 4、完成控制方式的转变
- 5、完成评价方式的转变
- 6、完成心理需求的转变

第三部分 目标管理能力提升

一、目标的三种类型

二、目标管理的五大要素

三、如何正确设定目标

目标设定的 SMART 原则

四、如何确保目标的分解与执行

下属为什么抗拒你的目标分解

如何让下属积极接受目标的要点

五、目标分解管理工具

工具一：用目标多权树法确定目标

工具二：用“6W3H”分析细化目标

情景演练：分解本部门的工作目标

工具三：三层目标管理法

情景练习：如何将组织目标落实到日常的员工行为目标管理

六、情境演练：如何向下分配任务

小 结：向下布置任务的四个步骤

第四部分 员工教辅能力提升

一、团队领导在员工辅导中的职责

二、“教”与“导”的正确理解

三、传统式辅导与教练式辅导的区别

四、员工辅导的维度

意愿/知识/技能

五、员工辅导的流程

确定辅导对象

挖掘辅导需求

明确辅导内容

设立辅导目标

选择辅导时机

工作辅导步骤

六、员工的在职辅导方法（OJT）

案例分享：某企业的新员工培育计划

七、5R 教练辅导模型

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

第五部分 有效的激励技术

一、激励的认知

激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

二、了解人的需求

马斯洛的五层次需求理论

赫兹伯格的双因素理论

了解员工的 11 类需求

讨论：各位的下属在职场上受到哪些“刺激”

员工需求不满的表现

三、正面激励的 3A 流程

四、负面激励的 AID 流程

五、激励措施的具体运用

课程回顾与总结