

# 管理者角色认知和目标管理

课程背景：

中层是企业的“中坚”力量，是企业战略落地的中流砥柱，是企业持续成长的动力源泉。对于企业发展而言，可以说是“中层决定成败”，一个企业能否健康持续的发展，不仅取决于高层的战略决策能力，更有赖于强有力的中层管理和执行能力。

但长期以来，企业中层在自身角色认知、职业心态、执行力等方面都或多或少存在着不足和缺陷，从而导致企业发展中所面临的种种管理问题。

如何让中层真正的成为企业的中坚力量？如何才能让团队快速的成长？如何把管理需要理论、方法、经验，快速有效的植入中高层的思想和行为中？本课程为企业中层量身定制，能有效解决以上问题，提高企业中层的综合效能，进而为企业管理增效！

同时，二十一世纪的竞争是效率的竞争，而效率竞争的核心要素是单位时间内产生的效益。课程通过目标管理和计划管理两个维度，帮助学员提升工作效率和团队管理能力，通过各种理念和实用工具，帮助大家更好地规划工作，为个人和企业带来新的变化，带动整个团队绩效的提升！

课程收益：

- 1.帮助学员明确中层管理者应有的正确观念和思维；
- 2.帮助学员明确自己在组织中的位置，树立正确的角色定位；
- 3.帮助学员重新审视自我，发现和总结工作中的不足，明确成长方向；
- 4.帮助学员提高综合素质和团队管理能力。
- 5.帮助学员建立目标管理理念，快速地提升工作效率和效益；
- 6.帮助学员掌握目标制定的方法和技巧，根据公司目标设计部门发展目标；
- 7.帮助学员掌握目标分解和达成的方法和技巧；
- 8.帮助学员掌握晨夕会、质询会、改进会等实战工具，提升组织绩效。

授课对象：企业管理人员、储备干部、核心团队成员

授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

课程大纲：

**团队建设：选队长、起队名、练口号、排队形**

## 第一部分 管理者角色定位与自我认知

**第一讲 卓越中层修炼：最得力的中层离你有多远**

一、企业为什么需要中层

- 1、高层没时间没精力

- 2、基层也需要核心人物
- 3、特殊的位置要求

## 二、什么样的中层最得力

- 1、中层的三大境界：
- 2、中层的三大职责
- 3、中层的三大内伤
- 4、规章制度的“监督者”
- 5、企业文化传播与建设的“桥梁”
- 6、得力中层的三大表现

## 三、得力中层不可扮演的9种角色

- 1、员工代表：代表基层与上司谈判
- 2、一国之君：我的部门我说了算
- 3、向上越位：替领导做决定
- 4、临时工：做成怎样算怎样
- 5、劳动模范：事必躬亲，事无巨细
- 6、老好人：你好我好大家都好
- 7、官僚主义：用权力打压员工
- 8、自由人：想干什么就干什么
- 9、对抗者：平级之间矛盾不断

## 第二讲：中层管理者的角色定位

### 一、中层的四大角色定位

- ◇ 战略执行：做放大镜，不做大气层
- ◇ 角色认知：当司机，不当乘客
- ◇ 带领团队：当教官，不当保姆
- ◇ 激励团队：设计更多的比赛项目

### 二、中层执行方法（两讲三做）：

- ◇ 讲清结果
- ◇ 讲清后果
- ◇ 做检查
- ◇ 做奖罚
- ◇ 做机制

### 三、中层领导的责任训练

- ◇ 领导的本质不在于能力比下属强多少，关键在于敢不敢承担责任；

- ◇ 作为领导，就是要为员工负责，为团队负责，为客户负责，因为这是执行团队成功的根本。
- ◇ 中层=责任

### 第三讲 卓越中层修炼：10项修炼使你获得全面提升

- 一、修炼1 适应力：能否成为得力中层取决于心态
- 二、修炼2 执行力：杜绝对上对下喊口号 100%执行
- 三、修炼3 管理力：5%在责任，95%在管理
- 四、修炼4 解决力：做解决上下属问题的专家
- 五、修炼5 抗压力：走出职业倦怠期的浮躁阴霾
- 六、修炼6 合作力：上下一心打造高绩效团队
- 七、修炼7 沟通力：让上下属都和你“掏心掏肺”
- 八、修炼8 创新力：成为组织变革的领头羊
- 九、修炼9 提升力：不主动“充电”地位不稳
- 十、修炼10 超越力：刷新纪录做最得力中层

## 第二部分 《目标与计划管理》

### 第一讲：是什么？——目标与计划管理

#### 壹、目标与计划管理能力自查

- 1、成功的人都是目标与计划管理的高手
- 2、测测你的目标与计划管理能力

#### 贰、目标与计划管理的意义及关键点

- 1、为什么要做目标管理
- 2、工作计划——让目标变成结果的阶梯

#### 参、目标与计划管理的要素和流程

- 1、目标与计划管理的要点
- 2、目标与计划管理的流程解析

#### 肆、如何确保效能：产出+产能

- 1、神奇的四象限
- 2、如何平衡产能与产出的关系
- 3、高效目标管理的秘诀

#### 案例分析：国内企业目标与计划管理存在的普遍问题解读

哈佛大学 25 年追踪结果解读

## 第二讲：做什么？——目标管理

### 一、目标设定

#### 1.目标设定剥洋葱图

1)目标设定之公司目标

案例分析：平衡计分卡和战略地图解读

2)目标设定之部门目标

3)目标设定之个人目标

案例分析：决策树法：提升幸福指数

#### 2.目标设定 4321 法

1)4 个标尺

2)3 个步骤(量化、细化、流程化)

3)2 个答案

4)1 个原则

案例分析：目标量化法

工具运用：将部门目标转化为个人具体工作

将个人具体工作转化为个人目标

如何辨别是否为好目标？

### 二、目标分解

#### 1.为什么要做目标分解？

#### 2.目标分解“三要诀”

工具运用：制定目标分解进度表并进行有效监督

如何判断目标分解是否合理？

工具分享：山田切分法

### 三、目标达成

1.攻心为上，通过上下同欲达成目标

2.目标达成四大法宝

## 第三讲：怎么做？——计划管理

### 一、计划制定

#### 1.科学计划法

#### 2.计划制定三法

工具分享：计划制定方法之一：寻找关键因素

计划制定方法之二：制定工作策略

计划制定方法之三：决策

3.企业必须制定的三大计划：月计划、周计划、日计划

## 二、计划执行

### 1.动态式计划：确保达成目标

以目标为导向，以应变为特征的计划。

### 2.推动计划达成的三大会议

1) 晨夕会

2) 质询会

3) 改进会

现场训练：晨夕会、质询会、改进会