

《大兵小将》

基层管理者管人理事的七项能力

主讲：王涛老师

【课程背景】

有一种人，精通业务，熟练技能，是大兵；手下有人，权限不大，乃小将。他们就是基层主管。他们渴望成长，却长路慢慢；他们管人带兵，却权力有限；他们服从上级，却有苦难言。

你的企业还在重复这样的教训。失去一个优秀的骨干，得到一个平庸的主管。基层管理者是组织生存、发展与壮大的核心力量，而作为一名管理者，除了需要具备基础的职业素养和专业能力之外，更为重要的是需要具备适应职位要求的管理能力。

在实际的管理工作中，基层管理者往往会遇到“业务与管理、对上与对下、救火与防火、守成与创新”的两难处境，因此需要他们为了更好的适应企业与自身的发展，做出“从关注做事到用人成事、从关注行为到管理关系、从关注表面到系统思考、从关注过程到强调效果”的改变。本课程从如何更好的实现管理者的角色改变，如何全面的认识管理的本质，如何提升管理者的核心管理能力出发。

【课程收益】

核心目标：帮助管理者从“识人、用人、激励人、”三个方面提供具体的管理思路、方法和工具，让管理者在管理工作中游刃有余，收放自如。

具体目标：

- 1、掌握 DISC 四大行为特质（支配型、影响型、稳健型、谨慎型）的底层逻辑与识别方法，精准绘制候选人及团队成员性格画像。
- 2、帮助学员洞察自己和他人的行为风格，提升团队协作能力；
- 3、改善管理者激励员工的方法，避免一刀切，提升团队凝聚力；
- 4、提高学员动态调整自身行为的意识，增强团队弹性；
- 5、引导学员主动调整自我情绪，增强性格弹性，提高职业稳定性。

【课程特色】

- ◇ “管人理事”双维能力模型：突破传统单一能力培养框架，围绕“识人、用人、激励人”（管人）构建完整能力闭环，解决管理者“重业务轻管理”的常见问题。
- ◇ 即战式能力转化：提供可直接落地的工具包（如工作地图、激励菜单），强化课后行动转化。
- ◇ 卡牌游戏（如“冲顶大会”）：以趣味化方式演练目标分解、PDCA 循环等工具，避免纯理论灌输。
- ◇ DISC 性格测评：结合工具实现个性化管理风格诊断，解决“一刀切管理”痛点。

【课程对象】

新晋管理者 中、基层管理者

【课程时长】

1天，6小时/天

【课程大纲】

一、课程导入

- 1、DISC 理论的科学性与职场价值
 - 2、行为风格如何影响工作表现与团队生态
- 模型：DISC 四大特质与岗位胜任力映射模型**
工具：DISC 快速测评问卷（课前预测评）

二、如何快速识别 DISC 四类特质？——从行为细节透视真实性格

- 1、支配型（老虎）特质识别与职场表现
 - 2、关键行为信号：语速快、目标导向、掌控欲强
- 案例：某销售总监的决策风格与团队执行力提升案例**
- 3、影响型（孔雀）特质识别与职场表现
 - 4、关键行为信号：肢体语言丰富、善于表达、社交主动
- 课堂练习：通过视频片段判断孔雀特质典型行为**
- 5、稳健型（考拉）特质识别与职场表现
 - 6、关键行为信号：耐心倾听、回避冲突、追求稳定
 - 7、谨慎型（猫头鹰）特质识别与职场表现
 - 8、关键行为信号：逻辑严谨、注重细节、风险规避
- 工具：DISC 行为观察清单（含 20 个核心行为指标）**

三、DISC 特质如何影响团队协作？——化解冲突、激发互补优势

- 1、特质冲突的典型场景与化解策略
 - 老虎 vs. 猫头鹰：目标导向与细节控的平衡之道
 - 孔雀 vs. 考拉：如何协调“快节奏”与“求稳定”的团队节奏？
 - 2、基于 DISC 的团队角色配置模型
- 演练：模拟团队配置练习，针对真实岗位设计特质组合方案**

四、如何用 DISC 实现精准激励？——告别“一刀切”，激活个体潜能

- 1、四类特质的核心激励需求解析
 - 老虎：挑战性任务+决策权
 - 孔雀：公开认可+创新空间
 - 考拉：安全感+情感支持
 - 猫头鹰：专业成长+数据反馈
- 激励工具箱：针对不同特质的 20 个实战方法**
工具：DISC 激励匹配表（含具体场景话术示例）

五、从理论到实践：DISC 落地行动规划

- 1、个人管理风格优化计划
 - 2、制定基于 DISC 的自我提升路径
 - 3、团队管理改进方案设计
- 演练：小组协作制定本部门 DISC 应用行动计划**
工具：DISC 落地跟进表（含周期检查点）