

# 《管理能力提升“六脉神剑” — 中层/基层管理者管理能力提升》

主讲：吴昊老师

## 【课程背景】

管理者是一个组织的核心组成部分之一，对组织发展目标达成和团队战斗力提升有着极为重要的价值。

但在实际工作中，不少管理者，尤其是从业时间较短的管理者，往往存在着下面这些困惑和问题：

- 对管理者角色认知不足，无法完成从“管好自己”到“管好团队”的转变。
- 缺乏“管人”技能，管不了团队之人
- 缺乏“理事”技能，理不了团队之事

本课程，吴老师立足组织实际情况，从“角色认知 - 管好人 - 理清事”三个角度出发，运用课堂研讨、工具测评、案例分析等方式展开教学，帮助学习者管理技能的深度成长。

## 【课程收益】

帮助管理者更好地完成角色认知，更好地管好人、理好事

## 【课程对象】

在职中层/基层管理者

## 【课程时间】

2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### Day01 - 管理基础与人员管理技能

#### 一. 提升团队的绩效和满意度，需要关注哪些要素

1. 思考与讨论：中/基层管理者的基本职责和基本价值是什么
2. 中/基层管理者的基本职责和基本价值
  - 1) 基本职责
    - 管人：建设团队文化 + 促进人力资本增值
    - 理事：达成团队任务目标
  - 2) 基本价值：达成团队绩效，支撑组织发展
3. 案例分析：X部门员工的绩效和满意度为什么会下降？
4. 影响员工绩效和满意度的四个因素：
  - 1) 内在因素：能力，态度
  - 2) 外在因素：环境，机会
5. 思考与讨论：四个因素中，哪一个的作用更重要

## 6. 四个因素之间关联分析

### 二. 基层管理者如何才能“管好人”

#### 7. 管好人的基本技能一：做好沟通

##### 1) 个体沟通

- 课堂练习：测测我的沟通偏好
- 有效管理沟通的本质：成人+成事
- **案例分析：一场糟糕的对话**
- 沟通的6个盲区
- 全脑沟通四步法：陈述事实 - 诉说感受 - 表达需要 - 提出请求
- 课堂练习：马克和刘力的冲突

##### 2) 群体沟通

- **案例分析：A部门周例会，因何变成了大家相互PK的战场？**
- 无效会议常见的6个状态
- 有效会议管理的8个要点
- **工具介绍：会议管理画布**

#### 8. 管好人的基本技能二：做好激励

##### 1) 即时激励 - 表扬与批评

- **案例分析：不服气的小李和郁闷的小杨**
- 表扬与批评的5个误区：情景表述不准，行为表述不准，影响表述不准，流程

形式设计不当，沟通场合选择不当

- 有效表扬与批评的方法：S.B.I模型，汉堡模型
- 课堂练习：批评小赵

##### 2) 建立差异化的激励系统

- **案例分析：A部门的激励方案，为何没有效果**
- 激励的本源：个体的差异化需求
- 个体需求的7个层次
- 差异化激励的4种方法

#### 9. 管好人的基本技能三：降低员工负面情绪

##### 1) 积极态度的本源：需求与忍耐

##### 2) 四种不同的情绪状态

##### 3) 降低员工负面情绪的3个方法：

- 主动改变认知
- 管理期望值
- 改变感知标准

## 10. 要点知识回顾与课堂答疑

### Day02 - 任务管理技能、员工辅导技能与管理者自我反思

#### 三. 基层管理者如何才能“理好事”？

##### 11. 理好事的基本技能之一：有效管理计划

###### 1) 管理计划的价值

###### 2) 管理计划和工作计划的区别

###### 3) 管理规划设计的五大要素：目标分析，任务分析，资源分析，人员分析，风险分析

- 目标分析方法：SMART 模型

- 任务分析方法：确定类型，确定性质，分析复杂度，分析成熟度

- 资源分析方法：敏捷成本测算，敏捷资源盘点，建立任务资源管控清单

- 人员分析方法：人与事的匹配程度（负荷，意愿，能力）

- 风险分析方法：“环境-组织-部门-个体”四维度分析，建立风险管控清单

###### 4) 工具介绍：管理规划表（其中包含资源管控清单，风险管控清单）

###### 5) 课堂练习：帮助王涛经理，设计团队的管理规划

##### 12. 理好事的基本技能之二：有效任务推进

###### 1) 基层管理者任务推进 3 个技能：

- 布置任务

- 辅导下属

- 绩效纠偏

###### 2) 布置任务 6 个注意事项：

- 简洁明了

- 激发意愿

- 减少命令

- 尊重员工

- 因材施教

- 关注行为风格

###### 3) 课堂练习：帮助王涛经理，提炼出向下属布置任务时的要点

###### 4) 辅导下属的原则和方法

辅导原则：掌握时机 + 适当的技巧

辅导方法：ASK 模型 + 1-2-7 模型

###### 5) 课堂练习：帮助王涛经理，设计下属辅导要点

###### 6) 绩效纠偏的方法：“1-50-100”法则

##### 13. 理好事的基本技能之三：有效结果改进

1) 结果改进方法：结果改进“四象九问”模型

2) 思考与讨论：运用“四象九问”模型，反思过往管理失败案例，总结改进方法

14. 全课知识回顾，课堂答疑