

《管理赋能，提质增效——卓越中层管理者五项能力修炼》

主讲：陈海艇

【课程背景】

- 为什么同样的资源，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？
- 在企业运营管理中，中层管理者应该担当什么角色？
- 中层管理者如何找准自己的职场定位，避免凡事亲力亲为，经常充当救火队长的角色？
- 如何将公司的经营目标有效分解落实到每个岗位，做好工作计划的制定和任务委派？
- 如何对分解下去的目标和任务做好执行跟进，确保团队目标的达成及每位团队成员的积极贡献？
- 如何做好员工辅导与激励，激发员工的内驱力和工作积极性？
- 面对内外环境的快速变化，中层管理者如何提升团队凝聚力、执行力？
-

很多企业的管理人员并非管理类专业出身，而是因工作出色，由基层专业岗位逐步晋升至管理岗位上来，然后再边干边学，逐步成长为中层管理者，因此在工作中仍然常常沿袭过去的思维和行为模式，凭经验管理团队，并没有正确认知和担当起中层管理者应有的角色。在被提拔到中层管理者岗位后，面临着很多问题。

本课程基于以上问题的解决，为学员提供如何成为一个卓越中层管理者的成长地图，并提供系统的方法和实用的工具，帮助学员全面理解和践行中层管理者角色，从而提升自我的领导力和执行力，实现良好的工作绩效。

【课程收益】

- **找准角色定位**：了解中层管理者工作中的痛点和 8 大误区，理解中层管理工作的 3 层涵义。
- **科学制定目标**：了解企业 3 种目标类型以及好目标的 5 个特征，掌握制定目标的 SMART 原则。
- **做好目标管理**：掌握目标设定流程 4 个关键步骤，用目标管理体系来管理团队。
- **做好任务委派**：掌握目标分解 4 步骤、5W2H 计划制定工具、交代工作任务 5 步法等管理工具，及时准确地将工作任务和目标分解、落实到每个团队成员身上。
- **执行跟进到位**：掌握 PDCA 循环 4 个阶段、8 个步骤原理，确保部门各项工作执行、跟进到位。
- **做好业绩辅导**：掌握辅导下属员工 3 大技巧、辅导流程 3 个关键环节、辅导员工 4 个核心步骤、完成任务 3 个关键点等工具和方法，提高沟通有效性，确保下属真正理解上级布置任务的意图，实现任务目标成果。
- **激发员工动力**：了解马斯洛激励理论工具的 5 个需求层次，学会营造团队氛围，激发员工动力。

【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

【课程对象】 企业中层干部、部门经理、基层主管以及储备干部

【课程时间】 1天（6小时/天）

【课程大纲】

开场活动：信息帐篷搭建

前言：中层管理者的角色误区

故事：《子贱放权》

- 中层管理者的八大误区

视频：《任正非眼中的领导者》

- 中层管理者的角色认知
- 如何让中层管理工作更出彩？

视频：《亮剑：打的就是精锐》、《山崎大队覆没》

一、如何制定出好的目标？

故事：《苏格拉底与麦穗》

1、为什么要有目标？

- 专注于结果
- 分清轻重缓急
- 衡量工作进展的尺度
- 提供持久的动力

2、工作目标设定，拒绝“拍脑袋”

- 企业目标三大类型：方向型目标、过程型目标、理性型目标
- 企业的目标管理体系

3、目标设定流程：

- 目标沟通
- 目标设定
- 目标一致
- 目标跟进

4、什么样的目标才是好目标？

- 目标设定的 SMART 原则
- 具体的，而且科学的 (specific)

- 可衡量的，尽量量化和可描述的 (measurable)
- 可接受的，起到激励作用的 (acceptable)
- 现实可行的 (realistic)
- 有时间限制的 (time-bound)

5、目标书写公式

- 目标书写公式=动词+任务+指标+目标
- “动词+任务”要客观
- “指标+目标”可衡量

案例：《韩国 LG 的目标管理》

课堂练习：请根据企业的实际情况，制定符合 SMART 原则的目标

小组互动：请结合自己的实际工作，练习目标书写公式

二、如何做好员工任务委派？

1、用剥洋葱法做好目标分解

- 剥洋葱法底层逻辑
- 愿景
- 最终目标
- 绩效目标
- 日常流程

故事：《马拉松运动员的目标分解》

2、定计划之 5W2H 法

- Why--为什么要制定这个措施？
- What--达到什么目标？
- Where--在何处执行？
- Who--由谁负责完成？
- When--什么时间完成？
- How--怎样执行？
- How mouch 需要多少资源？

3、用“五步法”交代好工作任务

- 交代清楚事项
- 要求员工复述
- 和员工探做事目的
- 做事有应急预案
- 要求员工提出个人见解

案例：《著名跨国公司的员工管理》

三、如何做好目标的执行跟进？

1、执行到位之工具：PDCA 循环（持续改进的任务管理工具）

- P (Plan) : 计划
- D (Do) : 执行
- C (Check) : 检查
- A (Action) : 处理

2、PDCA 管理循环的四个阶段、八个步骤

- 计划阶段
- 执行阶段
- 检查阶段
- 处理阶段

3、PDCA 实施过程中的“四个到位”

- 计划到位
- 责任到位
- 检查到位
- 激励到位

4、PDCA 循环应用场景及优缺点

- 适用场景
- 工具优势
- 存在不足

5、如何铸造长效执行力？

- 塑造优秀执行文化

故事：《出租车司机与文化学者的碰撞》

视频：《优秀执行文化—亮剑精神》

四、如何辅导员工达成任务目标？

1、向下管理的误区

- 管理者不良倾向：用考评来替代指导
- 员工最讨厌“突然惊喜”
- 管理者责任：帮助员工去达标，而非考评

2、向下管理的立足点——关心

- 关注员工的状况与难处
- 关注员工的需求与不便
- 关注员工的痛苦与问题

视频：《零零后助理》

3、向下管理的基本原理

- 积极沟通
- 用心倾听
- 主动指导

视频：《汉高祖刘邦的用人之道》

4、如何做好向下辅导？

(1) 辅导下属的工作流程

- 安排
- 做到
- 结果

(2) 把任务干得漂亮的三个要点

- 上级要说清楚
- 下属要听明白
- 做到位，有结果

(3) 辅导下属做好工作的四个步骤

- 听到
- 确认
- 快做
- 做好

发布指令工具：6W3H 工作法

工作汇报工具：6W3H 汇报法则

案例：《Shuijing 的故事》

案例：《春节福利》

5、对下属进行必要的授权

(1) 为什么要授权？

- 明确责权，便于工作
- 避免上级干预下级
- 避免重复请示

(2) 决定要授权的工作事项

- 选择授权事项
- 告知期望结果
- 明确员工责权

(3) 授权必须遵循的原则

- 责任不下放

- 追踪进度
- 避免收回工作

视频：《粟裕反对过江》

五、如何激发员工内在动力？

1、员工激励的要素有哪些？

- 硬件要素
- 软件要素

2、中层管理者的激励资源

- 激励方法在工作细节中
- 善于运用周边资源
- 通过特定方式调动高层资源

视频：《亮剑之打擂台》

3、学会营造氛围，激发员工动力

- 优秀的领导者都是营造氛围的高手
- 为什么营造氛围很重要？
- 员工的能力-意愿模型及其应用
- 营造氛围就是塑造企业文化
- 如何在日常工作当中营造独特的文化氛围？

故事：《邓小平南巡讲话的影响》

案例：《李云龙如何激励士气》、《优秀企业捞营造氛围的手法》

视频：《亮剑之狼文化》、《亮剑：骑兵连进攻》

情境互动：面对自愿加班的员工，管理者应该如何给予反馈和激励？

4、员工激励的关键点——了解下属的需要

- 马斯洛需求层次理论
- 马斯洛需求层次理论应用
- 马斯洛需求层次满足措施

5、团队激励模型的基本框架

- 个人需求 VS 组织激励
- 个人需求满足促进组织绩效提高

视频：《人生有无限可能》

六、课程回顾与总结