**中层管理者的自我认知与能力突破**

**授课老师——卫小奎**

**【课程背景】**

传统管理学理论把管理界定为科学，但稍微有点管理实践经验的人士都知道，管理工作除了制度化、流程化、标准化的方法应用之外，还要面对各种各样复杂人性的考验。特别是在95后、00后逐步占据职场中坚的时代，关注员工独特个性和挖掘员工潜能成为每个中层管理者的必备能力。可以说，新时代下的管理既是一门理论科学，更是一门心理艺术。

老子在《道德经》里面指出：“知人则智，自知则明”，管理者只有在了解自我的基础上，才能更好地管理下属，并在自我反思的基础上，完成对自我能力的更新与迭代，并最终突破自己的舒适区。本次课程以后现代管理心理学和组织行为学为基础，围绕管理者的自我性格特质的正确认知、新时代中层管理者的自我角色转化、中层管理者的思维与认知能力升级以及团队领导能力的培养与突破四个方面展开，全面提升中层管理者的管理素养，从而最大限度地发挥管理者的自身潜能，并最终提升组织绩效。

**【课程收益】**

正确了解中层管理者的自我性格特质（性格特质的四个锚点）

新时代背景下中层管理者的角色认知与转化

提升中层管理者的格局和人际容纳度

改变思维惰性，提升中层管理者的认知与思维格局

有效提升中层管理者团队管理能力

针对下属的正向和负向反馈的技巧性训练

【**课程对象】**

企业中层管理干部

**【课程时长】**一天（6小时）

【**课程特点】**

1、丰富的案例分享，生动的情景演示，给大家带来更直观的聆听感受；

2、风趣的讲授风格，快乐的互动提问，开启寓教于乐的互动式教学模式

3、案例讨论，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让课程理念更好地落地

**【课程大纲】**

**互动体验：我是谁？（“价值观”对对碰—管理他人从了解自我开始）**

**前言：作为管理者为什么要持续不断学习**

**人生成长过程中需要处理的三段关系：**

* 人与事的关系——业务技能的能力
* 人与人的关系——团队协调的能力
* 人与自己的关系——自我迭代升级的能力

**第一部分：中层管理者快速有效识别自己与他人性格特质的方法与技巧**

1. 觉察自我和了解他人的“视窗模型”（**乔哈里视窗**）

* 自己知道，别人知道——公开象限
* 自己知道，别人不知道——隐私象限
* 自己不知道，别人知道——盲区象限
* 自己不知道，别人也不知道——潜能象限

1. 与下属建立良好人际关系的前提

* 压缩隐私象限和盲区象限，扩大公开象限
* 赢得尊重
* 获得信任

1. 快速识别自我与下属性格特质的四个锚定

* **自我评价倾向**：过于自信、自信、不自信
* **人际合作风格**：大平台型、独立王国型、协作者型、匠人型
* **内在诉求**：成就诉求、权力诉求、关系诉求
* **情绪稳定性**：敏感、钝感

**第二部分：新时代背景下中层管理者自我角色的认知与转化**

1. 传统管理者自我角色的错误定位

* 对人性的错误假设：人性懒惰，报酬至上
* 抹杀了组织成员的工作主观能动性
* 决策权与执行权完全分离
* 难以适应多变的内外部环境

1. 新时代背景下中层管理者更要去做团队的领导者

* 团队领导者与普通管理者的区别
* 管理者的六种权力来源
* 管理者要善用引导团队成员明白工作背后的价值和意义

1. 中层管理者在管理实践中要学会放下自我

* 案例讨论：**为什么你不能培养出得力能干的下属？**
* 如何正确评价下属的工作能力？
* 如何正确评价下属的工作态度？

1. 中层管理者要善于当团队成员的老师

* 管理者当老师的五个层次
* 管理者当老师与学校老师的区别
* 管理者当老师的最高境界

**第三部分：中层管理者的认知与思维能力培养**

1. 中层管理者要学会在工作中进行正确的反思（正确看待失败）

* 对于反思的正确认知
* 反思的四大要素
* 反思的三个层级

1. 中层管理者的系统全局思维能力的培养

* 案例分析：“三个石匠”的故事
* 系统的四种类型
* 系统思考的三个要点
* 系统思考的三个层级
* 案例讨论：**为什么说“敌后抗日游击队“是最好的管理团队？**

1. 中层管理者要善用整合思维，突破定额心智

* 案例讨论：如何实现“双赢”
* 培养整合思维的四个阶段

1. 中层管理者要善于对不同利益进行打包，让共识更容易达成
2. 中层管理者要善于利用标准影响力，让说服力更强

6、 中层管理者要善于用问题外化技术，让彼此立场趋同

**第四部分：新形势下中层管理者团队管理能力的突破**

情境讨论：当你或你的下属面对批评指责时的习惯性反应是什么？

1. 有效识别团队成员之间的冲突类型及化解方法

* 事件层面的公开冲突——良性冲突
* 人际层面的公开冲突——人际冲突
* 人际层面的私下冲突——隐性冲突
* 事件层面的私下冲突——管理失效

1. 有效识别下属在工作中遇到困难时的反应模式及相应的辅导办法

* 推卸责任，一脸无辜
* 请你解决，旁观学习
* 描述问题，求解方案
* 多重方案，请求选择
* 多重方案，建议选择
* 做出选择，告知对方

1. 团队工作中，有效给下属赋能的方法与技巧

* 同频反馈
* 同义转述
* 意义形塑
* 赋能式正向反馈技巧：二级反馈
* 赋能式负向反馈技巧：BIC法则