

---

# 《卓越管理者训练》培训方案

( 2 天 )

郑奕老师提供

课程背景：

“卓越管理者”是企业中高层管理者的一种职务能力的培训，是一种强调格局观、执行力、

---

创新能力的管理训练，从而达到增强自身综合素质，提高人际领导能力，在实践中掌握和运用管理工具。既赢得结果，又赢得人心！在培训中进行个人面、人际面、组织面等各种能力的考核，对话式、体验式、参与式教学，获得思维的启迪和行为的改变指引。

课程目标：

1. 提升公司中高层主管团队的执行力、理念和管理能力，进一步提升公司计划、执行能力；
2. 系统学习管理理念、管理技术、方法，形成全新的思维模式并导致行为和习惯变化；
3. 了解作为一个高效的管理者所须承担的角色和具备的能力，培养管理者应有的态度；
4. 学习沟通的技巧与方法,建立职场中良好人际关系和工作环境，领导团队有效达成目标。

课程特色：

1. □ 内容务实、严谨、系统，导引学生理解学习，达到启发内化的效果；
2. □ 明确日常管理与原则的差距，知道自己管理上弱点及偏差，使得管理经验重整；
3. □ 有意识的进行管理活动，对管理方法产生自信，培养管理的成熟意识；
4. □ 系统的了解并掌握全套管理方法和工具；
5. □ 建立管理的基准、共识及共同语言

课程对象：公司高管、中、基层管理者、储备干部

课程大纲：

## 第一篇 卓越管理理念篇

### 第一讲 主管的职责定位

#### (一) 管理者的角色认知

a) 明确主管的职能和在企业中所承担的角色

案例：四大名著团队案例解析

#### (二) 管理内涵

a) 主管需要具备什么样的管理技能

b) 组织建设原则

案例：张瑞敏在海尔的故那里思维

---

### (三) 从“兵”到“将”

- a) 基层主管与中高层管理者的区别
- b) 提升之路

案例：员工成长模型

### (四) 从“将”到“帅”

- a) 卓越领导的特质
- b) 中高层管理者与卓越领导的区别
- c) 提升之路

案例：士兵突击中的管理应用

## 第二讲 主管的管理技能

### (五) 解决问题的高级思维技术

- a) 什么是问题
- b) 问题意识
- c) 高级问题分析与解决的思维技术

实战训练：如何进行工作整改

### (六) 知人善任的高级伯乐

- a) X-Y理论
- b) 了解各种人的天性和工作特质
- c) 了解各种人的工作特质并知人善任

### (七) 因人而异的沟通辅导技术

- a) 了解各种人的行为特质和思维模式
- b) 了解各种人的行为特质和思维模式并做到因人而异的高效沟通
  - a) 上级沟通技术
  - b) 下属沟通技术
  - c) 水平沟通技术
- c) 探讨式辅导而不是劝导式辅导
- d) 卓越沟通技巧
  - d) 会听
  - e) 会看
  - f) 会说

活动：换位沟通练习

### (八) 因事利道的情境领导

- a) 三种领导风格
- b) 四种事情和时间管理
- c) 管理方格
- d) 下属的成熟度分析和识别
- e) 团队成熟度分析
- f) 因人因事而异的情景领导策略

### (九) 高效的下属激励技术

- a) 马斯洛的需求理论
- b) 赫兹伯格双因素论
- c) 期望理论和公平理论
- d) 激励三原则

- 
- e) 无成本激励法
  - f) 一分钟经理激励技术

### 第三讲 主管的卓越团队建设

- a) 是团队而不是群体
- b) 团队组建的选人之道
- c) 团队发展的历程
  - a) 组建期
  - b) 风暴期
  - c) 规范期
  - d) 展现期
- d) “我负责”的互赖意识
- e) 卓越团队的五原则

## 第二篇 卓越管理实操篇

### 第一讲 华伦庚双法在主管管理中的应用

- 1、如何摆脱生存危机
- 2、统筹法
- 3、先处理心情，后处理事情
- 4、不可替代性的工作
- 5、掌握规律
- 6、学会舍取
- 7、桅杆顶刚刚露出的时候
- 2、影响班组执行力 5 大因素

### 第二讲 主管杜绝五大恶习

- 1、无知者，“只以为是”也
- 2、虚荣心害死人
- 3、“急功近利”就是搬起石头砸自己的脚
- 4、“理想化”就是“扮嫩”
- 5、捉“情绪化”这只内鬼

### 第三讲 主管的用人方略

- 1、毛主席说：领导干部就是两件事，出主意，用干部
- 2、纨绔子弟，用人随意
- 3、世上没有永远让你满意的人
- 4、一定要有淘汰率
- 5、先研究人，再使用人
- 6、不要把优秀员工制造成问题员工

- 
- 7、人的两重性
  - 8、使用人的本质是改造人
  - 9、德和才谁更重要？
  - 10、先有，后优，再循环