

# 主题一：管理者的五大素养

## 【关键点】

管理者的自身素养。经理人管理他人的前提是管好自己。踏实做人，正确做事。对于职业经理人来说，想达到最佳工作状态，发挥最大潜能，赢得最强的职业生命力就必须修炼五项内功，即：**赢得信任；勇担责任；坚持到底；激情燃烧；意志力。**


课程将分五个小节阐述“五项内功”问题。第一节：主要通过第一印象、管理期望、人的德行三方面来建立“赢得信任”的金字塔；第二节：本节将通过全面解决两个问题：第一，责任感是什么？第二，如何使自己或下属有责任感？来诠释“勇担责任”；第三节：本节主要围绕“懂得定位、学会放弃”来解决“坚持到底”的问题；第四节将告诉我们真正的激情是什么，激情的动力源于何处，让职业经理人能“激情燃烧”地工作；第五节围绕解决“面对不可能的事，我们该怎么办”和“面对大家都这么做时，我们能不能不做”两个问题帮助职业经理人修炼“意志力”。

## 【课程大纲】

### 第一块基石：赢得信任——信就有，不信就没有


#### 理论基础

##### 1.1 第一印象


 案例：人产生信任的机制  
讲解：“BBC”的影片给我们的启示


 案例：别人是否喜欢你  
讲解：如何检验别人是否喜欢你

##### 1.2 管理期望——说到做到还不够

 案例：石头的戒指  
讲解：利用“卡尼曼效应”获取信任

##### 1.3 德行——信任因此而坚固


 案例：老柳的故事  
讲解：说到做到立诚信

 案例：老柳的故事  
讲解：不折不扣地执行规矩

### 第二块基石：勇担责任——责任就是力量

#### 值得思考的问题

##### 2.1 责任感是不抛弃不放弃

 案例：《士兵突击》片断  
讲解：什么是“不抛弃，不放弃”

## 2.2 责任是面对不可能仍去努力

- 案例：《首席执行官》片断  
讲解：责任是面对不可能仍去努力

## 2.3 责任是成功以后外归因，失败以后内归因

- 案例：《乔家大院》片断  
讲解：什么是成功以后外归因，失败以后内归因

## 2.4 砸！用使命之火点燃责任感

- 案例：《首席执行官》片断  
讲解：激发员工责任感

## 第三块基石：坚持到底——人生将没有后悔

### 3.1 学会坚持，懂得定位

- 案例：《士兵突击》片断  
讲解：学会坚持

### 3.2 有放弃,才会有选择

- 案例：因为没有坚持而后悔的经理  
讲解：要做到坚持，就先学会放弃

## 第四块基石：激情燃烧——面对磨难的乐观

### 值得思考的问题

### 4.1 激情有真伪

- 案例：《赢在中国》选拔赛  
讲解：激情有真伪

### 4.2 激情的动力

- 案例：《赢在中国》之马云  
讲解：激情有真伪

## 第五块基石：意志力——超越极限的突破

### 值得思考的问题

### 5.1 意志力——穿透懦弱的利剑

- 案例：《珍珠港》片段  
讲解：意志力——穿透懦弱的利剑

### 5.2 意志力——捍卫道德的锁链

- 案例：《赢在中国》片段  
讲解：意志力——捍卫道德的锁链

## 工具：《影响力7维度测试》

## 主题二：如何让员工愉悦高效地工作-激励与辅导

### **【关键点】**

让员工高效愉悦地工作是经理的职责。员工的不胜任是经理的无能。愉悦高效地工作是要让员工不仅快捷地工作，更要快乐地工作。企业的管理者应该运用正确有效的管理方法，调动起员工全身的每一个细胞。

这一主题我们就要关注下面几个问题。

第一：管理者要过的3个角色关。这主要是指角色转换关、恶人关和吃亏关。

第二：让员工干活就有干活的样子——使员工职业化。向员工明确职业化的四个等级，其次通过四步曲使员工变得更加职业化。

第三：使员工清楚并认同目标——明确要求。在这里首先要设定目标让员工 SMART，其次就是如何让“滚刀肉”、自我成就欲强的员工认同目标，如何让员工执行“上下两难”的任务。

第四：有效激励员工——向李云龙学习。首先要明确目标，其次选拔才干、资源保障、权责明确、奖罚分明。

第五：让员工与你交心的方法——个人问题辅导。此时我们不能急于求成，要遵循四部曲，还要注意方法，掌握说服员工的五要素。

第六：因人而异激发员工——因他而变。我们要掌握这两条原则：激励的核心是因人而异，辅导的核心也是因人而异。

### **【课程大纲】**

#### 第一节：中层管理者要过的3个角色关

##### 1.1 第一关：位置转换关

 案例：《士兵突击》—“白铁皮的故事”

讲解：学会转换位置

##### 1.2 第二关：恶人关

 案例：《乔家大院》—“马荀上任的故事”

讲解：学会做“恶人”

##### 1.3 第三关：吃亏关

 案例：《千万别拿自己不当干部》—“王喜的故事”

讲解：管理者要能吃亏

#### 第二节：让员工干活就有干活的样子——使员工职业化

##### 值得思考的问题

##### 2.1 向员工明确职业化的4个等级

案例：《阿甘正传》片断  
讲解：服从命令，做事专注

案例：《首席执行官》—“一颗螺丝的故事”  
讲解：恪尽职守，始终如一

案例：《财富人生》—“臧勤的故事”  
讲解：讲求方法，积极心态

案例：《士兵突击》—“马小帅的故事”  
讲解：坚定信念，挡住诱惑

## 2.2 通过 4 步曲使员工职业化

案例：《穿普拉达的女王》片断之一：面试  
讲解：员工入司前对公司、行业的了解吗

案例：《穿普拉达的女王》片断之二：面试  
讲解：“努力工作”的吸引力

案例：《穿普拉达的女王》之片断：父亲的担忧  
讲解：职场的含义

案例：《穿普拉达的女王》之片断：安迪的抱怨  
讲解：要让员工明白工作的意义

案例：《穿普拉达的女王》之片断：改变形象  
讲解：要让员工明白什么是职业化行为

## 第三节：使员工清楚并认同目标——明确要求

### 值得思考的问题

#### 3.1 设定目标就是让员工 SMART

案例：摩托罗拉—目标的制定  
讲解：让员工 SMART

#### 3.2 如何让“滚刀肉”型的员工认同目标

案例：《奔牛比赛》片断  
讲解：激发员工潜能

#### 3.3 如何让自我成就欲强的员工认同目标

案例：许雪青的故事  
讲解：如何让自我成就欲强的员工认同目标

#### 3.4 如何让员工执行“上下两难”的任务

案例：《拯救大兵瑞恩》片断  
讲解：如何处理下属牢骚

案例：《拯救大兵瑞恩》片断  
讲解：如何让发牢骚的下属认可你

#### 第四节：有效激励员工——向李云龙学习

##### 案例：《亮剑》片断

讲解：如何有效激励员工

- 第一步，明确目标
- 第二步，选择才干
- 第三步，资源保障
- 第四步，责权明确
- 第五步，权责明确

#### 第五节：让员工与你交心的方法——个人问题辅导

##### 案例：龙平老师的故事

讲解：让员工袒露心声的五步棋

##### 案例：《士兵突击》——“袁朗的心理辅导”

讲解：员工个人问题辅导

#### 第六节：因人而异激发员工——因他而变

##### 案例：《走向共和》片断——激励忠厚型员工丁汝昌

讲解：激励忠厚型员工

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：管理恃才自傲的员工

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：督促自律性差的员工

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：严办仗势犯法人员

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：管理中的一举多得

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：赞赏好员工，树立榜样

##### 案例：《走向共和》片断——召开全体将军例会

讲解：强硬管理高能力低执行力的员工

##### 案例：《走向共和》片断——解答盛宣怀之疑问

讲解：结合环境、人情、事理做管理

工具：《员工敬业度 Q12 测试》

### 主题三：构建和谐高效团队

一个成功的企业，它的最大的优势在于有竞争力极强的团队，有着共同让企业发展的目标。具备极强竞争力的团队，定是和谐高效的团队。如果一个企业中没有一个和谐高效的团队，尽管它的

资金再雄厚，技术再尖端，也终将在社会的发展中被慢慢肢解。

作为经理人，我们是一个团队的领导者，是团队工作的先驱者，我们的一个很重要的任务就是建设团队，打造一个和谐高效的团队促使企业的快速发展。这就需要我们必须要了解团队不同的发展阶段，以帮助成员适应团队的需求，使团队迈向成熟，赢得很高的绩效。

### 【关键点】

成功管理团队，是经理的使命。构建和谐高效团队，是每位经理的职责。

员工不融入团队怎么办？如何构建和谐高效的团队？

本课程主要阐述了三项内容：1、做好向上管理；2、把好团队协作关；3、做好团队文化建设，从而达到解决如何构建和谐团队的问题。

### 【课程大纲】

#### 第一节：领导也是你的团队成员——向上管理

##### 值得思考的问题

🌱 案例：《走向共和》—“李鸿章吃鱼的故事”

讲解：明白处理好和上级关系的重要性

🌱 案例：《兵临城下》片断

讲解：能为领导分忧解难

🌱 案例：《乔家大院》片断

讲解：如何与高层沟通

#### 第二节：团队协作——角色互补的道理

##### 理论基础

🌱 案例：《亮剑》—赵刚和李云龙的谈话

讲解：团队中合作伙伴的互补

#### 第三节：文化，团队的灵魂——高绩效团队文化建设四部曲

##### 第一步：获得承诺

🌱 案例：《卡特教练》片断之一：初次见面

讲解：获得承诺和尊重

🌱 案例：《卡特教练》片断之二：剔除害群之马

讲解：剔除害群之马

🌱 案例：《卡特教练》片断之三：制定规矩，强制执行

讲解：让队伍职业化

##### 第二步：共荣共辱

🌱 案例：《卡特教练》片断之四：考验回头的克鲁兹

讲解：考验“回头”员工

▲ 案例：《卡特教练》片断之五：共同承担，共荣共辱  
讲解：共同承担，共荣共辱

第三步：消除浮躁

▲ 案例：《卡特教练》片断之六：消除浮躁  
讲解：消除浮躁

第四步：激发潜能

▲ 案例：《卡特教练》片断之七：会议讨论“是否禁球”  
讲解：坚持原则

▲ 案例：《卡特教练》片断之八：履行承诺  
讲解：履行承诺

**工具：《9种团队角色测试》**