

管理者必修的十堂课

讲师：隋海涛

课程纲要

【课程名称】 《管理者必修的十堂课》

【课程背景】

在互联网时代的变革浪潮中，应该有意识地认知管理的基础性作用，并识别管理的“时尚”和“根本”，“时尚”是管理的创新，“根本”是管理的基础。处于信息碎片化时代的企业对于管理水平的提升应当逐级而上，夯实管理的根基。没有固化的套路便没有灵活的变通，也就是常说的“守、破、离”。应对迅速变化的环境，构筑高效活力的团队，应从管理的本源做起，使各级管理者持有共通的理念和语言。必须清楚，员工的执行力和团队的凝聚力都来源于上级卓越的领导力。

管理者承上启下与承点起面的关键作用已无需多言。但相当一部分管理者是因为技术、或因为业绩、或因为工龄、或因为忠诚，担任了管理者。然而，医术精湛不一定适合科室主任，百发百中不一定适合带兵打仗。企业高管把“团队”和“管理”交给了没有经过系统地管理技能训练的管理者，他们面对团队时，靠的是零散的经验 and 主观的感觉，忽视了管理的“学问”。再则身处上下兼顾、左右为难的境地，“忙”“盲”“茫”则成了必然。

【课程收益】

1. 树立职业化管理理念，理解管理者角色
2. 掌握管理者基本管理技能与方法
3. 理解员工差异，学习管理者的激励与辅导技巧
4. 学习自我与他人情绪管理，积极影响他人行为改变

【课程对象】 储备干部、中基层管理者

【授课方式】 理论讲解+ 案例/视频分析 + 互动体验 + 小组研讨 + 测评

【课程时长】 5天6小时/天（可依据企业需要定制）

【课程大纲】

第一堂 职业素养

1. 职业素养认知
2. 职业化的定位
3. 职业化高低的表现
4. 职业化提升的路径
5. 职场众生相
6. 心态：是我们选择的回应
7. 心态法则：ABCD
8. 谈谈消极心态的影响
9. 心态：其实你可以看的见
10. 价值意识：经过≠经历≠经验
11. 工作的三个境界
12. 我们在为谁工作
13. 职场十度

第二堂 角色认知

1. 理解角色的意义

2. 职业路上的四次转变
3. 我们面临着第一个挑战：技术走向管理
4. 角色转变常见的症状
5. 管理者的二维能力
6. 从业务走向管理的六大变化
7. 角色转变并不易
8. 常见的六大角色错位
9. 管理者需要胜任
10. 多数管理者都是半路出家
11. 管理者的寓意
12. 职业化管理者的三个方面

第三堂 团队塑造

1. 看视频《孙武斩爱妃》
2. 孙武采取了哪些言行使得队伍令行禁止
3. 学习中的 ABC 法则
4. 结合工作实际谈观后感
5. 三番五次不等于三令五申
6. 管理者塑造队伍的十二项姿态
7. 管理者应有的姿态：七个凡是
8. 比较群体和组织
9. 高效执行是个结果：执行力疲软四要素分析

10. 高效执行力六因素模型

第四堂 开展管理

1. 命令系统的统一
2. 案例分析：《对张主管的指示》
3. 命令系统混乱的后果
4. 职务的确定
5. 命令系统的统一
6. 职务意识的形成
7. 案例分析：《客服部的现状》
8. 职务意识的形成
9. 职务认知的整合
10. 案例分析：《小白的新任务》
11. 职务的接纳
12. 职务的期待
13. 工作基准的制定
14. 案例分析：《新任上司》
15. 工作基准
16. 工作基准的来源
17. 基准的效果
18. 基准制定的方法

第五堂 部属培育

1. 员工培育综述

2. 员工培育的作用
3. 管理者与员工的培育诉求
4. 员工的培育责任
5. 员工培育的逻辑程序
6. 班组培训的四大方式
7. 入职培训的策划
8. OJT 与 PESOS
9. 集中培训
10. 日常点滴培训
11. 学习型班组文化的打造
12. 塑造学习型文化的方式方法
13. 塑造学习型文化的原则
14. 教练型班组长的特质
15. 教练的含义

第六堂 团队激励

1. 员工差异
2. 员工差异的存在
3. 员工行为的理解
4. 需求差异
5. 员工的需求类别分析
6. 需求的层次
7. 如何掌握部属的需求

8. 比较“尴尬”的需求
9. 刺激与需求的关系：正向/负向
10. 员工激励方式菜单
11. 需求不满的发生
12. 需求不满的去除
13. 态度差异
14. 何谓态度
15. 呈现于言行的员工态度
16. 态度形成的原因分析
17. 改变态度的三大着眼点
18. 管理者的自信
19. 性格差异
20. DISC 性格测评工具介绍

第七堂 时间掌控

1. 时间管理之“道”
 - 管理者的经典著作《卓有成效的管理者》与《高效能人士的七个习惯》
 - 体会时间的宝贵
 - 算两笔账：我们到底有多少时间
 - 讨论并详解：时间都去哪儿了
 - 时间未有效利用的原因分析
 - 时间管理的本质

- 时间管理体系：道法术器
- 2. 时间管理之“法”
 - 目标法则
 - 二八法则
 - 象限法则
 - 精简法则
- 3. 时间管理之“术”
 - 详解面对所有的事情的十多个方法
 - 详解面对一天的时间的十多个方法
 - 详解面对某一件事情的十多个方法
- 4. 时间管理之“器”
 - 共 14 个时间管理工具穿插在以上内容中

第八堂 职场沟通

1. 审视沟通，剖析障碍
 - 沟通无处不在
 - 别让“不会说话”成为职场绊脚石
 - 两分数据
 - 职场的绿卡：沟通力
 - 寻找沟通的障碍
 - 沟通障碍的归类与界定
 - 沟通电路图
 - 说者的障碍

- 听者的障碍
- 破除障碍的六大金科玉律

2. 沟通之道，我是起点

- 视频《倒鸭子》：说不清楚的人从来不认为自己说不清楚
- 热情洋溢与一脸死相：塑造性格+磨砺心态+培养意识
- 口乃心之门户：口头禅
- 语言模式+行为模式+思维模式
- 延珍惜职场中的“镜子”
- 测评《人际关系干预风格测评》

3. 从同理走向共赢

- 同理心
- 高效能人士的七个习惯
- 六种人际关系思维
- 人际关系交往思维模式
- 情感账户
- 书籍推荐

4. 沟通的最高境界是倾听

- 听：十目一心耳为王
- 常见的倾听障碍
- 倾听的五个层次
- 非暴力倾听
- 动机与言行的冲突

- 倾听的技巧
- 倾听后的反馈

5. 利他性的逻辑表达

- 沟通漏斗
- 结构性思维的三大收益
- 案例：《如此汇报》
- 结构性思维的四个特征
- 结构性思维的两个原则
- 案例：《是通知还是吐槽》
- 结构性思维的标准图
- 案例：《如此布置》
- 书籍推荐

6. 上下左右的沟通

- 如何对上沟通
- 批评的技巧
- 表扬的技巧
- 跨部门沟通

第九堂 会议组织

1. 会议概述

- 会议为什么要管理
- 会议的分类
- 什么情况下需要开会

2. 会议为何低效

- 会议低效的表现及原因
- 评判有效的标准

3. 会议效能的提升

- 会前准备
- 会中控制
- 会后追踪

第十堂 情商修炼

1. 管理中：管事+理人
2. 情商（EQ）与智商（IQ）的关系：为智商如虎添翼
3. 情商：情感生产力
4. 情感的管理的四个层级：无视-疏忽-控制-智能
5. 情商的三项核心技能

6. 第一项技能：自我认知

- 自我认知的定义
- 体验：回忆自己的情绪
- 增强自我情感认知的技能：
- 自我认知方法集萃

7. 第二项技能：他人认知

- 他人认知的定义
- 非暴力沟通的四大要素（重点详解）

8. 第三项技能：自我管理

- 自我管理的定义
- 活动：思考并分享处理情绪的方法
- 管理者情绪与压力处理的四分法
- 主动情感管理与被动情感管理
- 管理者要为自己修炼一个护身符

【以上为课程基本框架 可依据企业需求调整】