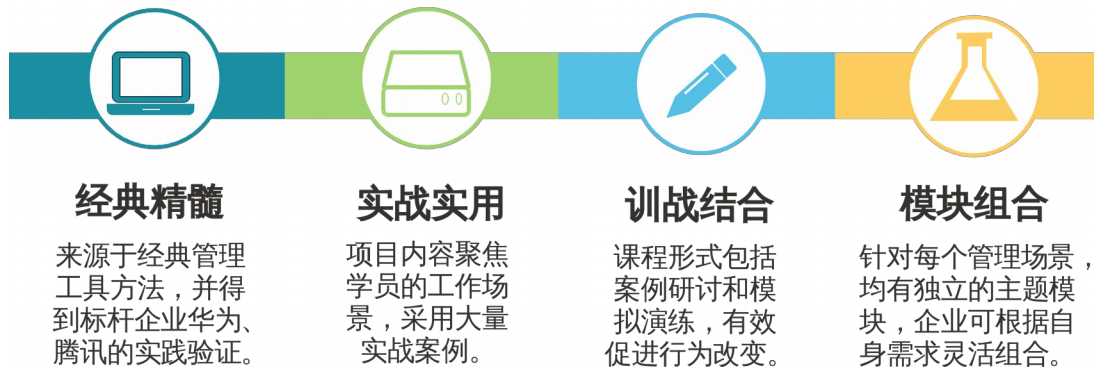


转身 90 天-从业务骨干到团队管理者

“公司战略难以落地、工作效率低、人员流失率高”，很大程度上是因为企业缺少一支训练有素的中基层管理者队伍。发展和提升管理者的领导力，可以有效解决这些问题，并帮助企业持续达成卓越业绩。

《转身 90 天》是一套领导力提升整体解决方案，结合现代管理科学和中国企业经营实践，以管理者角色职责为核心，全面覆盖各项管理任务，聚焦管理者的行为改变，旨在帮助管理者提升带兵打仗的实战能力。

本课程的四大特色：



《转身 90 天》从自我认知、管理任务、发展他人、激励他人四个维度，涵盖六个模块内容：



管理者角色认知

【课程背景】

毛泽东会打枪吗？谁见过毛泽东打枪？他打枪恐怕要打到自己的脚趾头上。但是毛泽东会运动群众，会运动干部。管理者是通过调动别人以及其他资源来完成工作，你下属的成功决定你的成功！

——任正非，在一次华为总裁办公会上

【课程收益】

- ◇ 认知管理者的角色定位与关键任务
- ◇ 识别自身的技能差异并制定个人发展计划
- ◇ 完成“管理自己”向“管理他人”转变
- ◇ 完成“关注技能”向“关注人性”转变
- ◇ 完成“通过自己创造价值”向“通过他人创造价值”转变

【课程方式】采用案例讨论、团队游戏、模拟演练等互动式教学

【课程对象】新任管理者，担任管理岗位3年内管理者

【课程时间】3小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、管理者角色定位	1. 角色是什么 游戏：MINI企业	游戏 讨论

	<p>2. 中基层管理者的角色模型</p> <p>讨论：管理者有哪些关键角色？</p> <p>业务管理者的关键活动</p> <p>团队建设者的关键活动</p> <p>文化传承者的关键活动</p> <p>3. 角色的误区：超级业务员、本位主义、官、被动等待</p> <p>案例分享：华为对于管理者的转身要求</p>	<p>讲解</p> <p>案例分享</p>
<p>二、从业务骨干到管理者</p>	<p>讨论：从骨干到管理者，到底什么发生了变化？</p> <p>1. 管理者的转身路径：Leadership Pipeline</p> <p>2. 转身需要突破心理舒适区</p> <p>3. 从个人贡献者到管理者的转身</p> <p>工作观念的变化</p> <p>工作技能的变化</p> <p>时间分配的变化</p> <p>案例分享：华为对主管的七项期望</p>	<p>讨论</p> <p>案例分享</p> <p>讲解</p>
<p>三、管理工作全景图</p>	<p>1. 管理工作全景图：工作管理+团队管理</p> <p>2. 工作管理：设定目标，绩效辅导，绩效评估，绩效面谈</p> <p>3. 团队管理：选育用留</p>	<p>讲解</p>

课程总结	课程总结，结束	团队活动
------	---------	------

目标设定与执行

【课程背景】

雷军说“小米没有 KPI”，事实真的如此吗？通讯巨头华为通过每年的战略制定、目标分解与执行，支撑了业务的持续发展；互联网的翘楚腾讯、谷歌，也在运用目标管理体系成为行业的巨无霸。一个公司通常有一个美好的愿景和战略，该如何将之分解到部门和个人呢？如何让公司的这辆高铁持续向一个方向快速前进呢？

【课程收益】

- ◇ 应用目标设定的方法，将部门 KPI 与个人目标相结合
- ◇ 通过 ORID 沟通法，帮助员工理解目标并主动承担挑战性工作任务
- ◇ 针对员工的特点，强化目标的执行，确保目标最终达成

【课程方式】 采用案例讨论、模拟演练等互动式教学

【课程对象】 新任管理者，担任管理岗位 3 年内管理者

【课程时间】 3 小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、设定工作目标	<ol style="list-style-type: none">1. 绩效管理循环2. 从企业使命到个人目标 案例：谷歌的 OKR 制度3. 目标制定依据4. 目标制定规范5. 目标分解方法	游戏 讨论 案例分享 讲解
二、目标对话： ORID 会话法	<ol style="list-style-type: none">1. ORID 会话法介绍 演练：应用 ORID 沟通目标 案例：无法实现的目标2. 员工对目标不认同的处理方法	模拟演练
三、跟进任务执行	案例：这是怎么了？ <ol style="list-style-type: none">1. 阻碍执行力的因素	案例讨论

	2. 执行力提升的三大措施	
课程总结	课程总结，结束	团队活动

跨部门协作

【课程背景】

团队管理者不仅与上下级互动，同时还要与横向部门合作，面对不同的目标和利益诉求，部门墙不可避免。作为管理者，该如何有效处理冲突，实现团队协同，形成双赢局面呢？

【课程收益】

- ◇ 理解不同部门的目标和利益不同，必然出现跨部门合作障碍
- ◇ 运用跨部门合作的原则，减少部门障碍，使得跨部门合作更加顺利

【课程方式】采用案例讨论、模拟演练等互动式教学

【课程对象】新任管理者，担任管理岗位3年内管理者

【课程时间】3小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、横向协同	活动：红黑游戏 1. 分享：跨部门合作调研结果 2. 横向协同的六个原则 3. 情境演练：面对跨部门的利益冲突，管理者应该如何做才能求得共赢？ 4. 提升跨部门协作能力 1 假定对方的动机是正向的	游戏 案例分享

	<p>2 表达意见神器</p> <p>3 在沟通中复述对方观点</p> <p>4 时刻寻求共同目标</p> <p>5 多存款少提款</p>	
二、解决跨部门冲突	<p>1. 五种冲突处理模式</p> <p>2. 冲突处理流程</p> <p>案例分享：华为跨部门沟通启示</p>	<p>讨论</p> <p>讲解</p> <p>模拟演练</p>
课程总结	课程总结，结束	团队活动

给予反馈

【课程背景】

什么阶段员工的成长最快？除了让员工从事挑战性的任务，主管随时给予的反馈尤为重要。员工哪里做得优秀，哪里做得需要改善，当员工了解主管的期望之后，进步才是最大的。

【课程收益】

- ◇ 理解倾听下属的七个习惯
- ◇ 运用反思式倾听，了解下属的真实想法
- ◇ 应用积极性、纠正式反馈模型，帮员工夯实个人能力

【课程方式】 采用案例讨论、模拟演练等互动式教学

【课程对象】 新任管理者，担任管理岗位 3 年内管理者

【课程时间】 3 小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、管理者的倾听技巧	1. 有效倾听的障碍-识别个性化的妨碍因素 2. 善于倾听者的七个习惯	游戏 案例分享
二、倾听与回应	1. 运用重复与总结 2. 运用反思式倾听 3. 情境演练：倾听与回应技巧	讨论 讲解 模拟演练
三、对积极的行为给予反馈	1. 积极性反馈的等级 2. 积极性反馈模型 3. 避免使用的语言与词语	讨论 模拟演练
四、纠正下属的错误行为	1. 纠正式反馈模型 2. 角色扮演：“鱼缸活动”	讨论 模拟演练
课程总结	课程总结，结束	团队活动

教练式员工辅导

【课程背景】

员工成长太慢，各种工作都需要上级指令；员工主动性不强，总是推一步走一步；员工的业绩难以亮眼和超出预期。也许，你该试试教练式辅导了。

【课程收益】

- ◇ 能够区分指挥式与教练式辅导
- ◇ 能够使用倾听、提问、反馈 3 种沟通技巧与下属沟通
- ◇ 能够按照 GROW 教练模型完成员工辅导

【课程方式】

采用案例讨论、模拟演练等互动式教学

【课程对象】

新任管理者，担任管理岗位 3 年内管理者

【课程时长】 3 小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、教练式辅导基本认知	<ol style="list-style-type: none">1. 定义：教练、辅导2. 教练式辅导的优势3. 针对不同员工的指导方法4. 适合辅导的时机	讨论 讲解 案例分享
二、辅导的 GROW 模型	<ol style="list-style-type: none">1. GROW 模型<ol style="list-style-type: none">(1) G 建立目标(2) R 了解现状(3) O 讨论方案(4) W 确定意愿	讨论 案例分享 讲解

	2. 模拟演练	
--	---------	--

员工激励与保留

【课程背景】

管理者在带领团队的过程中，既要懂业务，同时更要懂得“人性”，即理解员工的诉求和期望。

为什么大学生毕业喜欢到世界五百强 Facebook，谷歌，BAT 等工作，除了可观的薪水之外，这些公司的激励机制起到了很大的作用。在本课程中，除了和您分享业界优秀公司的激励方法，同时还会和您一起探讨适合您所在公司的激励措施。

【课程收益】

- ◇ 理解员工投入一项工作时的基本表现
- ◇ 应用内激励因素，激发内在工作动机，从而愿意挑战自我，完成更高目标
- ◇ 运用外激励因素，满足员工基本诉求，为员工创造一个公平公正的工作氛围

【课程方式】

采用案例讨论、模拟演练等互动式教学

【课程对象】

新任管理者，担任管理岗位 3 年内管理者

【课程时间】 3 小时

【课程大纲】

模块	主要内容	主要活动
一、走进员工激励	<p>讨论：您在员工激励方面的挑战？</p> <ol style="list-style-type: none">1. 员工对工作不投入，会带来哪些后果2. 员工对工作投入时会有哪些表现？3. 考察“投入准备度”的特征 <p>案例分享：腾讯的敬业度调查</p> <ol style="list-style-type: none">4. 激励是一个过程，而非一次性的行为	<p>讨论</p> <p>讲解</p> <p>案例分享</p>
二、激发内在动机	<p>案例讨论：老张如何带好团队完成项目</p> <ol style="list-style-type: none">1. 用兴趣吸引员工 <p>案例分享：华为的“爱一行干一行；干一行爱一行”</p> <ol style="list-style-type: none">2. 用信念激发员工3. 用原则引领员工 <p>案例分享：我的公司核心价值观</p> <ol style="list-style-type: none">4. 安排挑战性工作的步骤	<p>讨论</p> <p>案例分享</p> <p>讲解</p>
三、外在牵引员工	<p>视频：乔家大院的激励法则</p> <ol style="list-style-type: none">1. 外激励因素的类型2. 针对员工需求，适时予以激励3. 管理者常用关注与激励做法汇总	<p>视频</p> <p>案例分享</p> <p>讲解</p>

	<ul style="list-style-type: none">4. 荣誉奖的使用5. 关注员工个人情况6. 组织氛围激励7. 职业发展激励	
课程总结	付诸实践：员工工作激励表	团队活动