

# 《铸剑：锻造卓越团队主管》

## 【课程背景】

任何一个企业和组织的战略，只有在实践过程中真正落地才能呈现出该有的绩效，过程中作为一线指挥官的主管群体，其数量尤其是质量如何，将直接决定组织的命运。而优秀主管的培养，有其客观规律，也是有章可循的，只要遵循了这些客观规律，就可以批量复制和培养一群软硬实力兼具的卓越主管，这就是本堂课程设计的初衷。通过认真学习和汲取本堂课程精髓，一定会助力企业快速锻造一批无坚不摧、无往不胜的卓越主管。

## 【课程收益】

1. 掌握选拔潜力主管的个人特质有哪些；
2. 潜力主管如何进行招聘、面试和签订心灵契约；
3. 如何找到和分析问题，并进行绩效面谈和 grow 面谈；
4. 如何打造既合作又竞争的制度，并做好授权激励；
5. 学习如何塑造强者文化、结果意识、愿景使命；
6. 掌握领导力打造的核心要素：沟通、影响力、创新。

## 【授课特色】

体系化的理论知识 + 丰富的实战案例 + 现场的角色扮演 + 简单易用的管理工具

【课程对象】 中层管理者

【课程时长】 2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

第一部分 组织呼唤卓越主管

- 1 . 时代的挑战
- 2 . 组织的挑战
- 3 . 真相的挑战
- 4 . 如何看待教育
- 5 . 管理者的认知障碍
- 6 . 认知模式的真相

案例 1 : kpi 考核制度

案例 2 : 拆迁户一夜暴富

演练 : 说出主管对于队伍、业务、体制的苦恼

## **第二部分 剑胚：卓越主管的雏形**

- 1 . 积极主动
- 2 . 三种人生价值
- 3 . 以终为始
- 4 . 麦肯锡三段论
- 5 . 人生宣言的力量
- 6 . 时间管理四象限
- 7 . 要事第一的差异

案例 1 : 以终为始的三个故事

案例 2 : 美国小镇消防员的工作

演练 : 罗列工作中哪些该是重中之重

## **第三部分 调剂：纳才和晋升推动**

1. 招聘人才的三种渠道
2. 招聘话术的设计逻辑
3. 招聘流程的细节设计
4. 面试的形式与内容
5. 面试的套路预设
6. 面试六大动机识别
7. 心灵契约的四个阶段
8. 入职前后的注意事项
9. 新人的十个第一次

案例 1：刽子手的启示

案例 2：劳动密集型行业的面试设计

演练：还原本部门的面试场景

#### **第四部分 熔炼：训练辅导的必备技能**

1. 找出问题：SWOT 模型
2. 分析问题：鱼骨图分析法
3. 绩效面谈的定义
4. 绩效面谈五部曲
5. 绩效面谈的九点注意
6. GROW 教练技术
7. 教练型领导如何产生
8. 教练技术的六点注意

案例 1：走动管理中的“望闻问切”？

案例 2：鱼骨图分析企业经营困境

演练：模拟绩效面谈

## 第五部分 剑范：建章立制打造组织竞争力

1. 命运共同体：三大组织
2. 英雄主义塑造英雄群体
3. 一致性为何胜过差异性
4. 竞争、激励、淘汰
5. 三比原则、激励要素、淘汰规则
6. 问责制、绩效日、排名制
7. 授权激励的必要性
8. 可授权和不可授权
9. 授权六部曲

案例 1：中国平安集团的排名制度。

案例 2：职场上疲于奔命的“救火队长”。

## 第六部分 镶嵌：组织文化的建构和解构

1. 强者文化和强盗文化
2. 失败者的三种特质
3. 华为的狼性文化
4. 结果不等式解读

5 . 结果三要素解读

6 . 4R 执行流程

7 . 愿景和使命

8 . 愿景的作用

9 . 意志和想象

案例 1 : 《速度与激情》团队解析

案例 2 : 关于结果认知的几个小故事

演练 : 如何落实 4R 执行流程

## 第七部分 剑灵 : 领导力让组织无往不利

1 . 舌尖艺术 : 正向反馈

2 . 舌尖艺术 : 负向反馈

3 . 舌尖艺术 : 优质提问

4 . 氛围营造 : 一致性

5 . 氛围营造 : 竞争性

6 . 氛围营造 : 娱乐性

7 . 突破创新 : 领导者和管理者不同

5 . 思维创新 : 逆向思维、高度思维、换位思维

6 . 方法创新 : 金字塔结构推动模型

案例 1 : 爸爸的眼泪

案例 2 : 十字路口的设计

演练：用金字塔结构模型探讨解决目前团队面对最棘手的问题