
让您“今天学完，今天就管用”的管理课程

从技术走向管理

【课程背景】

联想柳传志先生说，做企业只有三件事：搭班子、定战略、带队伍。

通用前 CEO 杰克·韦尔奇先生说：管理者的主要任务是发现人、培养人，并依靠他们去完成任务。

企业的追求：带出忠实的团队，带出积极的员工，带出魅力的企业；向管理要效率，用团队创效益，靠能力出效能。

经理，必须是员工的标杆；领导，必须是队伍的航灯。

然而，身为公司中流砥柱的中基层管理者们，却面临这样的困境：

1. 为什么自己当领导前做的好好的、当领导后却乱乱的？
2. 为什么自己时不是会有一种“夹板气”的感觉？
3. 为什么要做那么多与专业不相关的事？
4. 为什么布置了工作但下属总对自己阴奉阳违？
5. 自己的团队发展方向是什么？
6. 为什么有目标却无法实现？
7. 对下属的管理究竟靠情感还是靠制度？
8. 有章不循怎么办？
9. 如何让团队展现出强大的凝聚力？
10. 有什么好办法能让员工快速成长？
11. 员工们到底怎样才能有劲头？
12. 我该怎样与他们沟通？

【课程时间】2天（12课时）

【课程对象】公司各级管理人员

【七步法学习方式】

课前学习+理论讲授+实战演练+案例讨论+行动学习+课后总结+实践辅导

【课程人数】60人以内，每组6-10人，每班不超过6组

【课程内容】

注：标★的，是重点环节；

以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

课纲中的阴影部分系说明，或演练、分享、讨论环节；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

破冰(9 : 00-9 : 15) :

讲清培训方式和竞赛规则；

学员分组，确定队名、队歌、队长，群体展示；

介绍课程的主要结构，学员的收益。

(主要作用：消除学员的防范心，使之融入分享式培训氛围)

壹、 定自己：首先审视一下自己是否称职 (9 : 15-12 : 00)

本章意义：身为管理者，要清晰知道管理者与业务人员相比，在工作上有什么不一样，找准自己的角色定位，快速实现角色的转变，从而能在工作中准确把握自己的职责。

小组讨论：成为管理人员后，自己的工作同以前有哪些不一样？(3min)

进一步讨论：管理者的角色定位

团队分享：

▣ 管理人员与业务人员的区别是什么

案例分享：老高的烦恼

▣ 管理者的角色定位★

结合团队分享，从以下三个角度归纳管理者的角色

作为下属的管理者

作为上司的管理者★★

作为同事的管理者

课间休息 15min

▣ 管理者的管理职能

▣ 管理者的权力运用

▣ 管理者的自我认知

▣管理者的素质模型★

- ✓案例分享：曹操为什么要除掉吕布
- ✓对管理者的态度要求
- ✓小组讨论：管理者应具备哪些能力？
- ✓对管理者的能力要求★★

▣管理者的角色转换★

- ✓案例分享：郭靖是如何成长为襄阳守将的

工具单：管理者角色转换对照表

本章小结，上午课程结束

课前热身：手指操（3min）

复习：管理者的角色定位，素质模型，角色转换（5 min）

贰、 定计划：没有目标就没有航向（13：40—15：00）

本章意义：从宏观上来讲，计划包括目标和执行计划两个层面。没有目标，就没有前进的方向；只有目标，没有具体执行，目标等于零。管理者要为团队设定合理科学的目标，同时又能把目标分解为具体的工作计划。

- ▣ 不同管理层的计划
- ▣ 目标管理
- ✓案例分享：哈佛大学的25年调查
- ▣ 如何制定出理想的目标？★

工具单：目标管理的SMART原则★★

- ✓案例分享：山田本一的目标分解法
- ✓实战演练：为自己的团队设定3个目标

- ▣ 从目标到计划

工具单：6W2H

工具单：甘特图

课间休息 15min

参、 定规则：建立组织运营机制（15：15-16：30）

- ▣ 人性定理的三个推论
- ▣ 制度是落实任务的基本保障

✓案例分享：如何保障降落伞的合格率

□不同的制度产生不同的结果

✓案例分享：如何让分配变得公平

□建立有效保证工作落实的制度和机制★

✓案例分享：谁错了？

□建立一个不依赖于能人的制度化执行系统★★

✓R1：结果定义——心中有结果，执行有效果！

✓R2：一对一的责任——千斤重担众人挑，人人肩上有指标

✓R3：过程检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的

✓R4：即时激励——好报才有好人

✓课堂研讨：我们应该建立什么制度

课程小结，下午课程结束

9:00:

课前热身：团队展示 (3min)

复习：前一天的重点内容 (7 min)

四、 做团队：把员工拧成一条绳 (9:10-12:00)

□ 时代需要巅峰团队

✓人多力量就大吗？

✓难的是以十当一

✓案例分享：高铁跑的快，不靠车头带

□ 团队凝聚力的影响因素

□ 团队建设和发展的方向

□ 做一个唐僧型的团队领导★

✓目标导向

✓精神引领

✓以人为本

课间休息 15min

□ 团队与群体的本质区别★★

✓课堂研讨：大雁飞行的启迪

-
- 团队建设的四个法宝
 - 如何打造你的巅峰团队★

课程小结 (5min) , 上午课程结束

课前热身：团队游戏 (3min)

复习：(7 min)

伍、 做教练：建设你的王牌之师 (13 : 40-15 : 00)

- 中基层领导应有的理念★
 - ✓ 主管的员工辅导职责
 - ✓ 成人学习的主要特点
 - ✓ 学以致用是谁的责任
- 提升学习效果的 4 个因素★
- 不同阶段员工的培训和辅导内容
- 员工辅导的实施
 - ✓ 员工辅导的方式方法
 - ✓ OJT 四阶段操作法★
 - ✓ 培训效果评估
 - ✓ 案例分享：“疯狂英语”评估法

六、 做激励：让员工满意飞起来 (15 : 15-16 : 45)

- 善于激励的领导更具影响力
 - ✓ 课堂研讨：员工想要的到底是什么？(3min)
- 管理者应有的基本激励理念
- 员工综合激励体系的建立★
 - ✓ 物质激励
 - ✓ 精神激励★★
 - ✓ 跟电影学表扬(15min) ★
 - ✓ 课堂研讨：我们自己能用的激励方法

研讨结果：中基层管理者拿来就能用的激励菜单★

课程总结 (10min)

跋：课程总结