

# 《管理才能发展》

主讲：马力

## 课程背景：

管理的核心工作是打造简单高效的价值创造流程，管理者在其中应该是什么角色，发挥什么价值，如何发挥价值，怎样衡量价值等是各级管理者务必掌握的技能。本课程从管理理论与企业管理实践结合，从角色定位到问题解析以及理念，工具和方法阐释，为管理者提升效能提供可借鉴的方法与技巧，以提高管理者思维、技能，并促成结果的实现。

## 课程目标：

- 1.掌握角色认知双轮法，清晰定位岗位角色；
- 2.能够使用战略工具解析工作，打赢胜仗；
- 3.从个体到组织，打造高效组织和有效梯队；
- 4.将管理本质落地具体工作，实现效能提升可衡量。

**授课方式：**启发式、教练式、互动式、小组讨论、管理游戏

**授课对象：**中层管理者

**授课时长：**2天，6小时/天

## 课程大纲：

### 模块一 管理角色认知

#### 1 管理者角色认知

- 1.1 管理的本质
- 1.2 管理者的态度和职责
- 1.3 管理者的多重认知

**【案例分析】**管理者的烦恼

#### 2 管理者角色

- 2.1 角色认知
- 2.2 角色认知的六维度

**【工具】**角色双轮法

**【练习】**管理者的双轮角色

### 模块二 管理者的战略思考

#### 3 管理者的战略思维

- 3.1 战略管理能力的决定性
- 3.2 企业经营管理模型
- 3.3 管理者的三大思考

**【工具】**战略思维模型

**【案例分析】**L公司的战略多元化

#### 4 基于战略的组织设计

- 4.1 组织结构设计的基本原则
- 4.2 组织架构的价值
- 4.3 组织效能评估
- 4.4 组织盘点：维度、标准、岗位

**【案例分析】**某航空公司的组织变革

#### 4.5 战略组织建设的规则

**【工具】**组织诊断清单

### 模块三 管理沟通与人际建设

#### 5 沟通的闭环

5.1 沟通四步闭环法

5.2 克服沟通的障碍

**【工具】**3E 沟通矩阵

#### 6 开发人际判断力

6.1 影响力的演进

6.2 授权与控制

6.3 改善人际的两个关键问题

**【工具】**工作汇报 STAR 法

### 模块五 人才培育与发展

#### 7 员工的辅导

7.1 克服员工辅导的障碍

7.2 区分不同阶段的员工

7.3 四种辅导方法

**【活动】**“T 字”教导

**【工具】**GROW 辅导清单

#### 8 员工培养方式

8.1 人才的标准

8.2 员工培养有标准、有个性

8.3 不同阶段的培养需求

8.4 业绩导向与交出结果

**【案例分析】**林军的发展

### 模块六 从绩效管理到激励

#### 9 绩效的本质

9.1 经营压力的分解与传递

9.2 明确绩效主体和独特的价值主张

9.3 KPI&OKR ?

9.4 导向冲锋和结果实现

**【工具】**OKR 管理表

**【案例分析】**通用绩效管理

**【工具】**绩效面谈法则

#### 10 不变的人性和精准激励

10.1 人性背后的动机

10.2 影响行为的方法

10.3 多种激励方式

10.4 不同需求的应对

10.5 物质激励 or 非物质激励 ?

10.6 精准激励

**【案例分析】**谁是最需要激励的对象

## 模块七 领导的本质

1. 领导力是管理的纵深发展阶段
2. 领导行为的五项修炼
3. 领导力重点在于开发而不是套路
4. 心术合一的境界