

管理“破局”特训营

【以下所有课程均出自程国辉老师版权系列课程“管理魔方”】



说明：

管理魔方系列课程共两大部分：内训系列、沙盘系列
内训系列课程共六大主题，沙盘系列课程四大主题

第一部分：内训课程系列



系列课程设计起源：

基于多年培训经历，发现部分企事业单位培训一直存在“头痛医头，脚痛医脚”现象，更有部分企业只是为了完成年度培训计划而安排的课程，没有培训思维，不了解管理者成长规律，单主题、碎片化学习，不能从根本给予学员系统管理知识，而大部分管理者几乎没有接受过管理知识的系统学习过程，80%以上管理人员都是从技术或业务线晋升到管理岗位，以至于晋升后，面对团队建设、人员管理、绩效提升。。。等问题只能做救火队长。

为了帮助中基层管理者系统掌握管理技巧，提升管理能力，提升部门绩效，特设计了基于“管理魔方”版权课程系列管理者成长特训营课程，课程展开顺序亦是按照管理者正常认知顺序设计

- 1、《管理魔方：管理者角色认知与定位》内训课程 1 天
- 2、《管理魔方：打造“高铁式”团队》内训课程 1 天
- 3、《管理魔方：跨部门沟通与有效协作》内训课程 1 天
- 4、《管理魔方：打造高效执行力》内训课程 1 天
- 5、《管理魔方：赋能领导力》内训课程 1 天
- 6、《管理魔方：企业文化从墙上到心上》内训课程 1 天

【课程收获】

一、《管理魔方:管理者角色认知与定位》

- 1、明确管理者四大来源
- 2、定位管理者九大角色
- 3、掌握员工绩效九宫格

二、《管理魔方：打造“高铁式”团队》

- 1、学习高绩效团队八大特征
- 2、运用“数字化矩阵”原理
- 3、掌握“员工辅导树状图”

三、《管理魔方：跨部门沟通与有效协作》内训课程

- 1、了解自己：沟通能力微测试
- 2、懂得沟通十六字方针
- 3、使用“沟通三杯茶”工具

四、《管理魔方：打造高效执行力》内训课程

- 1、理解管理者“八戒”
- 2、学习提升执行力“五项措施”

3、掌握执行力提升“六大工具”

五、《管理魔方：赋能领导力》内训课程

1、理解“C+领航领导力”模型

2、掌握目标管理“三级模型”

3、掌握“工作任务布置五步法”

六、《管理魔方：企业文化从墙上到心上》内训课程

1、认知企业文化五大误区、六大好处

2、掌握企业文化落地“三部曲”

3、落地企业文化七项建议中 5 项

【课程设计与连接】

每次课程结束，老师都会布置对应主题作业，由培训部门负责统一收取，发送给老师，老师提炼优质作业并积分奖励，于下一次课程开始进行统一解答作业存在问题，回顾上一主题主要知识点，帮助学员记忆掌握。

六次课程结束后一个月时间再安排一天行动学习复盘。

【细分课程大纲】

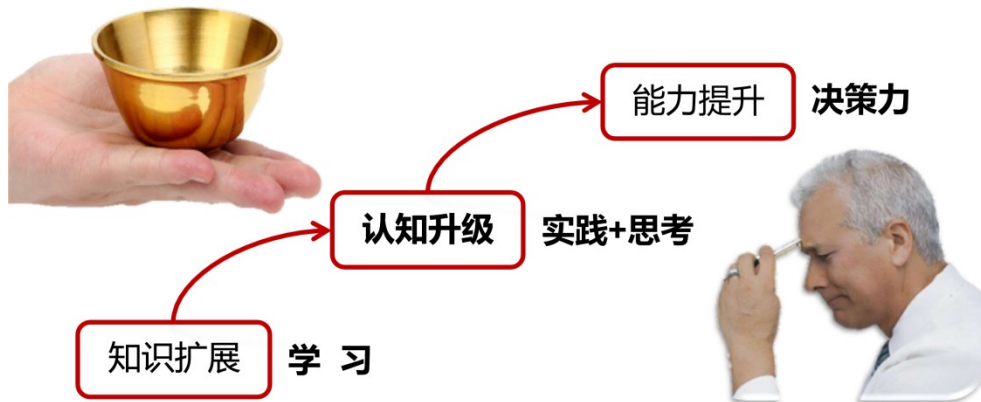
《管理魔方：管理者角色认知与定位》（内训版）

【课程提纲】

一、课程导入：

- 1、发展需要机遇
- 2、职场四次转型地图
- 3、从业务（技术）走向管理的四项转化

人与人之间真正的差距在于**认知**



二、我是谁？

1、什么是管理者？管理者与领导者的区别

从技术（业务）到管理有多远？

角色定位 知己知彼	技术（业务）岗位	管理岗位
成长路径	大部分时间 —钻研业务—个人进步	大部分时间 —协调合作—团队进步
人际关系	被动型 —非黑即白—对内多	主动型 —兼容并包—对外多
思维方式	收敛思维 —高度分析—加法思维	发散思维 —高度影响—乘法思维
工作习惯	注重细节 —控制成本—直接批评	注重结果 —追求绩效—避免指责

2、95后员工不喜欢的八种管理行为

3、模型：职业经理人发展地图

4、自测：职业经理三个不同阶段的三项不同重点任务

5、模型：管理者的角色定位

6、管理者自我认知：管理能力 24 问

7、知己知彼：员工对管理者的要求---盖洛普 12 问

8、管理者成功的关键因素

9、案例分析：新官上任三把火

三、管理者的九个关键角色

管理转型三部曲



1. 领导者，需要身先士卒
 2. 规划者，需要格局境界
 3. 模范者，需要熟悉专业
 4. 绩效伙伴，需要懂得绩效的双面性
 5. 教练员，需要成长自己兼顾成员
 6. 监督控制者，需要懂制度同时了解人性
 7. 内部客户，需要不断纠偏认知
 8. 执行者，需要不折不扣的执行力
 9. 危机和问题解决者，需要担当和专业能力
- 10、九大角色情景案例解析：
- 11、管理工具：A、九段员工培养法
B、九段经理培育法

四、观复总结

作业：321



看得见的管理效果，看得见的人员变化。

《管理魔方---打造“高铁式”团队》（一天版）

【课程背景】

企业竞争就是人才的竞争，谁能培养、使用人才；谁能激发人才的工作主动性；谁就是胜利者。

企业现有的管理者和储备人才在诸多方面都有待提高，需要进行系统学习，但每个人的实际工作原因，外派学习有很大困难，我们设置了内训主题——《管理魔方---打造“高铁式”团队》课程，以帮助中层管理者正确认知自我、系统提升领导力、激发员工内驱力等，助推和提升创新思维，齐抓共管形成合力。

【课程收益】

通过本次系统培训，学员将能够：

1. 认知自我，准确定位，调整心态，融入团队
2. 懂得团队的价值，掌握团队建设的方法
3. 提升管理技能，做一名职业经理人

【实施方式】

讲授 40%、案例分析 20%、小组讨论 10%、分享提升 10%、互动 10%、点评总结 10%

【课程时长】

一天（6小时）

【课程大纲】

课前课

绿皮火车与高铁动车的区别

完成任务与凝聚人心有什么关系？

一、 初识管理

- 1、 管理者的管理现状
- 2、 管理者管理难度的原因
- 3、 管理者的四个进化来源
- 4、 三个阶段工作重点
- 5、 案例：问题背后的问题
- 6、 管理者的一个核心两个基本点

二、 认知团队价值、厚德载物

- 1、 案例：谁能晋升？
- 2、 晋升“前景理论”
- 3、 案例:融入团队，熔炼团队，行万里路
- 4、 团队与团伙的区别
- 5、 方法：融入团队五个步骤
- 6、 案例：以己之长，主动补位
- 7、 案例：时代变化带给你的启示
- 8、 模型：团队发展的三个阶段及主要特征
- 9、 模型：团队成员角色分析

三、 推动团队效能、人岗匹配

- 1、“赋能”，让每个人都有动力
- 2、 目标第一、绩效导向
- 3、 案例：如何管理入职早资历深年龄大的员工
- 4、 新生代员工不喜欢的八种管理者
- 5、 工具:新生代管理三化
- 6、 模型：用人之道：人岗匹配
- 7、 案例：人岗不匹配的笑话
- 8、 工具：中层管理者任务布置五步法

四、 团队文化传承、打造品牌

- 1、 思考：谁是团队绩效的敌人？
- 2、 模型：员工素质模型
- 3、 案例：点赞的团队应该这样
- 4、 工具：一分钟表扬人七个步骤
- 5、 工具：一分钟批评人七个步骤
- 6、 案例：团队就应该相互补台

五、 高效团队建设、真诚敬业

- 1、 有效管带团队
- 2、 经验决策与科学决策
- 3、 工具：团队建设之人才辅导六步法

- 4、向高效团队学习，他山之石
- 5、优秀员工十大职业心态
- 6、工具：优秀经理九段职业化管理
- 7、高绩效团队建设实战工具：太极十三剑

管理魔方---跨部门沟通与有效协作

课程大纲：

课前课：

- 1、管理层级提升对能力的要求
- 2、职场情商对工作和生活的影响
- 3、案例分析

一、 认知沟通

- 1、 案例：你，听懂了吗？
- 2、 沟通的类别
- 3、 沟通的作用
- 4、 九个认知思考
- 5、 案例分析

二、 沟通从心开始

- 1、 覆水难收，伤痕难愈
- 2、 沟通不是听到而是听懂
- 3、 案例：眼见不一定为实
- 4、 管理情商的五个层级
- 5、 职场情商训练七法

6、 高品质沟通的五个基本动作

7、 案例分析

三、 做知己知彼的沟通者

1、 沟通的风格

2、 案例：如此助理

3、 人才四象限

4、 高效工作安排：于用完达

5、 案例分析：如此教练

四、 跨部门沟通的两大意识

1、 换位思考

2、 同理心沟通

3、 案例分析

五、 沟通与协作中的问题和解决之道

1、 跨部门沟通的关键

2、 跨部门沟通障碍分析

3、 案例：这样跨部门沟通不可取

4、 管理者搭建沟通平台三部曲

5、 对上、对下、同级沟通五原则

6、 提升沟通能力：高效沟通三杯茶

7、 案例分析：三杯茶之一

8、 案例分析：三杯茶之二

9、 案例分析：三杯茶之三

六、 跨部门沟通协作修炼

- 1、 为什么沟通不畅
- 2、 案例：三个大脑
- 3、 沟通模式：三思而后行
- 4、 提升沟通两大工具：运用同理心、外圆内方
- 5、 有效沟通的黄金法则
- 6、 中国沟通之道：沟通四美图

《管理魔方---打造高效执行力》

课前导入：

- 1、 心态：攀比心态应该横向比还是纵向比？
- 2、 成长：戒除“临时抱佛脚”的习惯
- 3、 学习：学习的本质是触发思考

一、 关于执行力的思考

- 1、 案例 1：问题背后的问题
- 2、 案例 2：5W2H 思考法
- 3、 案例 3：如此执行
- 4、 复盘小结：企业执行力不足的原因（由工作案例引发的思考）
- 5、 引导结论：作为职场人应该怎么做的 5 点建议

二、 提升执行力之道

- 1、 西点军校军规的启发
- 2、 什么是执行力

- 3、个人与组织理解执行力的区别
- 4、案例 4：执行力强一定是好事吗？
- 5、执行力的三个核心流程、三个层次
- 6、管理人员执行力不强的 9 点表现
- 7、下属执行力不强的 10 点表现
- 8、案例 5：执行力不强的原因
- 9、执行力不足的十大病因
- 10、 案例 6：标准缺失导致的执行力不足
- 11、 接受工作的三个步骤
- 12、 案例 7：如此激励
- 13、 执行力七大误区
- 14、 案例 8：别说你做不到
- 15、 案例 9：未雨绸缪与得过且过
- 16、 执行的七大问题意识
- 17、 案例 10：人定胜天
- 18、 复盘小结：执行力强的人的九大特征

三、 执行力之术

- 1、从管理者角度提升执行力的九点建议
- 2、从员工角度提升执行力的九点建议
- 3、一流员工的十大职业素养
- 4、工具：员工分类九宫格
- 5、案例 11:挑战 108

- 6、 案例 12：有愿景的执行力
- 7、 方法：提升执行力的五项措施
- 8、 方法：成为职场“红人”的 7 让小策略
- 9、 模型：九段执行力地图
- 10、 工具：执行力提升的六项工具

四、 观复总结

- 1、 你学到了什么
- 2、 321 作业地图

《管理魔方：破局---赋能领导力》（内训版 1 天）

【课程大纲】

课程导入：

员工眼中的领导是什么样

一、悟道

1. 缘起色空：成功就是满足条件
2. 成功绝非偶然：员工强执行力的来源
3. 管理者能力模型自测 20 问
4. 员工心中的领导行为 12 条
5. 管理者意识：文化可以弥补制度的不足
6. 案例：新官上任三把火
7. 案例：非权力领导者的团队建设
8. 管理者六项管理意识法则

二、明理

1. 积习成性，积性成命：以知识和行为养塑心智和态度
2. 法约尔一般管理理论：计划，组织，领导，控制
3. 管理者的四大来源

4. 管理者的四项挑战
5. 管理者成长三阶段的工作分配地图
6. 案例分析：

三、优术

1. 领导力的五个成长阶梯
2. 案例：领导力应该这样养成
3. 95后员工喜欢的九个领导特质
4. 塑造企业文化的N个载体
5. 案例分析

四、合众

1. 上下同欲者胜：凝聚人心
2. 打造职场“一带一路”与团队共赢
3. 变革时期四改变：意识、能力、态度、精神
4. 绩效管理：目标明确—结构完整—过程合理—结果达标
5. 案例：凝聚激励人心的团队管带四法

五、践行

- 1、模型：关键任务推进的“4C”模型
- 2、工具：人才梯队建设：员工九段培育法
- 3、工具：高效沟通三杯茶
- 4、案例解析：内圣外王---基于工作分析的工作安排
- 5、知行合一：案例解析理论

《管理魔方：企业文化从墙上到心上》

【课程大纲】：

前言：企业人与企业文化

- 1、如何理解企业文化

2、为什么优秀公司重视企业文化

3、案例：戒欺

一、为什么要重视企业文化

1、文化是竞争力

2、企业文化可以弥补制度的不足

3、案例：企业文化的价值

4、无为而治、降低管理成本

5、企业文化吸引志同道合之人

6、百年企业都是优秀文化传承的结果

7、文化建设促进品牌价值升华

8、【案例分析】

二、企业文化的六大优势

1、节约管理成本

2、吸引留住人才

3、优化进化团队

4、赢得客户尊重

5、吸引合作伙伴

6、成就时代财富

7、【案例分析】

三、企业文化的四个层次

1、企业文化

2、行为文化

3、制度文化

4、物态文化

5、案例分析研讨

四、企业需要什么文化？怎么做？

1、我们企业现有文化（小组讨论分享）

2、百年不衰的企业文化共同点

3、普世的商业价值是根本

4、不要忽略“以人为本”

- 5、企业文化要促进企业竞争力的提升
- 6、要服务于企业的发展战略
- 7、案例：跟上时代脉搏，提高认同度
- 8、企业价值观与员工价值观的和谐统一
- 9、文化是我们的存在形式，一起因学习而获得
- 10、 【案例分析】

五、 基于企业文化的员工激励

- 1、 马斯洛需求层次理论在员工需求中的体现
- 2、 激励员工的方法措施
- 3、 如何激发员工—基于马斯洛需求理论的非薪酬激励九种手段
 - 1) 晨会主持，锻炼人才
 - 2) 福利活动，家属体检
 - 3) 节日活动，伦理联系
 - 4) 工作加班，孩子托管
 - 5) 公司领导，共进午餐
 - 6) 重大工作，电话嘱咐
 - 7) 特殊情况，特批假期
 - 8) 关怀员工，桌牌价值
 - 9) 奖励旅游，部门小聚

第二部分：管理沙盘课程系列

写在前面的话：

培训在中国已经 20 余年，不断迭代中，从传统内训走到了体验实战，管理课程不能一味以理论解读理论，当今职场学员在管理理论上知知甚多，但是，理论与实战的转化有很大提升空间。故，推出以案例实战为主的管理沙盘系列课程，辅以必要的方法论、工具、

模型，有效帮助学员转化理论，案例丰富，学员沉浸式学习，培训结束，每个主题都有培训产出交付。

管理沙盘系列课程

- 1、《管理魔方---从新官上任到驾轻就熟》
 - 2、《管理魔方---打造高绩效团队》
 - 3、《管理魔方---新生代团队管理》
 - 4、《管理魔方---C+领航领导力》
- 每个主题时长均为 2 天（12 小时）

第一主题：《管理魔方---从新官上任到驾轻就熟》

【课程特色】

培训结束会留下每个小组的推演计算结果（成长曲线图+数据图），作为训后学习复盘参考，并可以为企业内部人才梯队建设提供客观依据。

1、沙盘 50%、讨论、分享和点评 10%、案例分析讨论和知识讲授 40%；

2、《**管理魔方---从新官上任到驾轻就熟**》摒弃传统的教条灌输，通过独特创新设计的沙盘模拟，**25+N 个案例**，除沙盘本身案例外，还加入了**受训企业自己的实际工作情景案例**，让参与学员真实面对，集思广益，收获体验、获得领悟，产生改变。让学员不仅知道而且会做。全程沙盘模拟，寓教于乐。

3、沙盘背景：你刚刚在公司内部管理岗位竞聘中获胜，即将领导一个业务部门，出任部门经理：你将面对部门中多名性格迥异的成员，有在同期竞聘中落选的业务骨干，有初入职场的应届毕业生，有安于现状的老员工，另外还有对你抱有很高期望的总监，其他部门的经理以及强势的客户，面对如此复杂的管理现状，你将如何应对？

《**管理魔方---从新官上任到驾轻就熟**》沙盘课程，将带领大家经过开局，入局，识局，拆局，解局和破局六大管理阶段，面临各种管理难题，运用**12点**精力指标；解决**25+n**项管理事件；下达**75**项管理决策；最终你要将团队成员凝聚一心，带领团队走出迷局，实现从业务骨干到合格管理者的成功转型、并走向卓越！

•**视角独特：**

全方位地体验和学习如何成为合格的管理者

•**体验性高：**

通过沙盘模拟演练，使学员更乐于参与，更易于接受和理解

• 实操性强：

每个知识模块下对应有效的工具与方法，便于在实践中应用

【适用情境】

● 团队管理者缺乏对自我和团队成员有效认知

- 对管理者的角色认识不清，依然沿用原有做业务的方式做管理
- 对不同的下属采用同样的管理方式，难以充分发挥每个员工的价值

● 团队管理者不愿意、不善于听取团队成员的意见

- 难以充分调动员工的积极性和投入度
- 团队氛围沉闷，凝聚力不强

● 团队管理者不能以身作则

- 管理者很辛苦，但绩效却不理想
- 管理者无法认清自身存在的问题，内心矛盾

● 管理层领导团队的技能和经验不足

- 管理者不能合理的制定计划，整合资源
- 管理者不能合理的布置任务，传递目标

● 团队管理者缺乏推动方法和意识

- 执行力不强
- 缺乏创新意识

【课程提纲】

课程导入：

- 1、 疫情后时代的企业发展现状
- 2、 职业经理人的危机意识
- 3、 案例：疫情后的企业生存

一、 初识管理

- 1、 管理者的管理现状
- 2、 管理者管理难度的原因
- 3、 管理者的四个进化来源
- 4、 三个阶段工作重点
- 5、 案例：问题背后的问题
- 6、 管理者的一个核心两个基本点

二、 沙盘案例第一局：开局（解决管理者管理定位问题）

- 1、 1-5 情景案例
- 2、 分数统计分析
- 3、 模型：职场四次转型
- 4、 认知差距地图
- 5、 从技术走向管理的四项转变思维

三、 沙盘案例第二局：入局（解决管理者成长困惑问题）

- 1、 6-10 情景案例
- 2、 分数统计分析

- 3、工作地图调整
- 4、模型：职场人才四象限
- 5、职业化工作如何沟通汇报
- 6、工具：任务布置五步法

四、沙盘案例第三局：识局（解决管理者管理方法不足）

- 1、11-15 情景案例
- 2、分数统计分析
- 3、工作地图调整
- 4、模型：新生代管理三化
- 5、工具：一分钟表扬人七个步骤
- 6、工具：一分钟批评人七个步骤

五、沙盘案例第四局：拆局（解决管理者管理重点问题）

- 1、16-20 情景案例
- 2、分数统计分析
- 3、工作地图调整
- 4、管理者工作重点分配图
- 5、管理者六项管理职能

六、沙盘案例第五局：解局（解决管理者大局意识认知）

- 1、21-25 情景案例
- 2、分数统计分析
- 3、工作地图调整
- 4、管理者副职如何协助正职领导工作

七、总结

- 1、管理破局
- 2、工作本身就是一种修炼

沙盘案例展示：

To Be Successful Leader!



- 7名性格迥异的团队同事
- 面对不明确的团队现状
- 处在不同阶段的局势中
- 运用12点精力指标
- 下达25项管理决策

最终你的目标是要成为上司信赖、下属信服、同事信任的合格领导者!

组织架构图



东总



欧总监

你

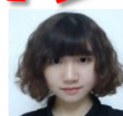
To Be Successful Leader!



大力



老程



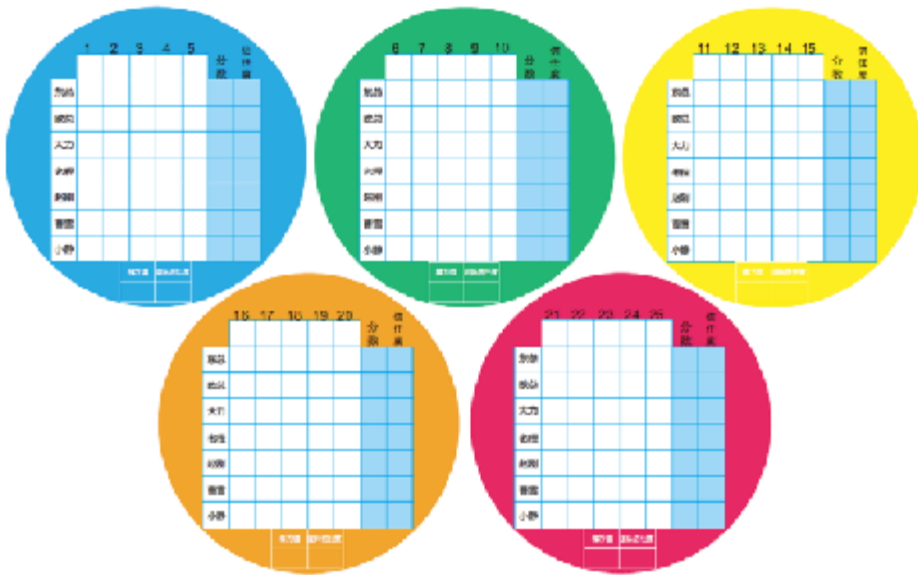
小静



赵刚



曹雪



学员表格填写说明

开局篇

01

3. 走马上任

你刚刚被任命为部门的经理，至于如何做好一个管理者，你心中有些许的期待，同时也有些忐忑不安。

马上就要走马上任了，在明天即将走进经理办公室之前，你需要面对的一个难题，就是该以何种态度来面对“新”的老同事？

你决定如何做？

A. 保持高姿态

作为一个经理，必须在员工面前保持经理的权威，否则以后大家都觉得自己好说话，事情就不好办了。

B. 打成一片

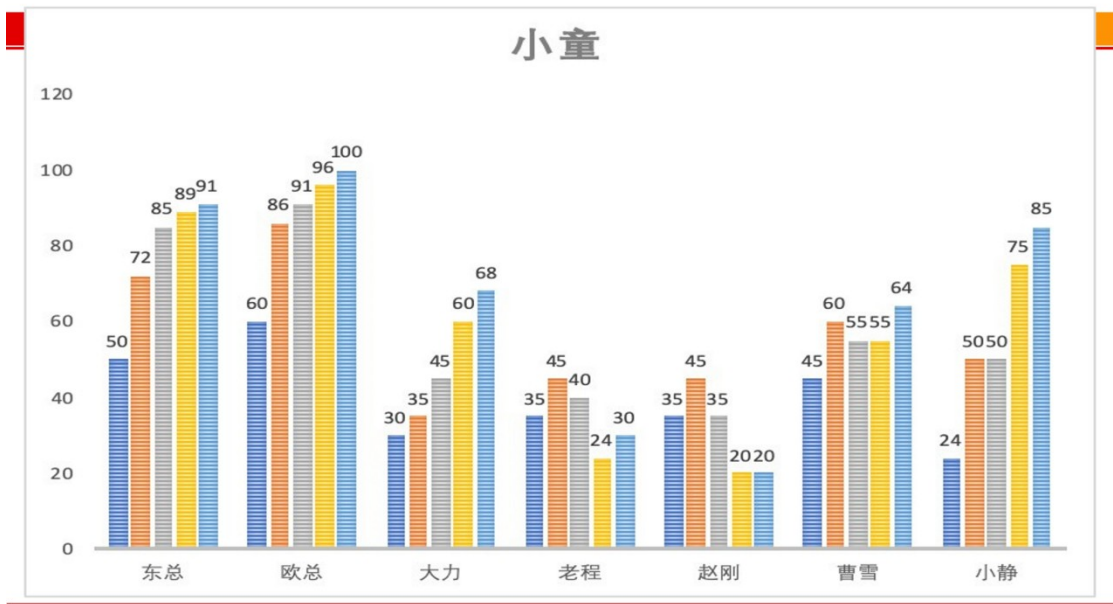
大家都是同事，以后还要在一起摸爬滚打，需要和大家打成一片，这样的话，以后部门氛围好了，工作也就好做了。

C. 视情况而定

先看看大家的反应，再决定如何做。

开局-3

		A	B	C
1	东总	-1	+1	0
2	欧总监	-1	0	+1
3	大力	-2	+1	-1
4	老程	-1	0	0
5	赵刚	-1	+1	0
6	曹雪	-1	+1	0
7	小静	-1	+1	-1



第二主题：《管理魔方---打造高绩效团队》

【课程特色】

沙盘呈现如沙场点兵，25个不同能力和意愿的员工，上下左右“变换队形”，每一步工作安排，25名员工都会做出相应反应，管理者开营一目了然观全局，情景案例中的矛盾冲突引发管理者思考管理问题正确与否及如何调整，最终成就高绩效团队。

学员当堂选择**最贴近自己实际工作问题**的案例，用自己的案例分析，解决自己的工作问题。

【课程背景】

企业竞争就是人才的竞争，谁能培养、使用人才；

谁能**激发人才的工作主动性**；谁就是胜利者。

企业现有的管理者和储备人才在诸多方面都有待提高，需要进行系统学习，但每个人的实际工作原因，外派学习有很大困难，我们设置了内训主题——《管理魔方---打造“高绩效”团队》课程，以帮助中高层管理者正确认知自我、系统提升领导力、激发员工内驱力等，助推和提升创新思维，齐抓共管形成合力。

企业是由员工所组成的，确切而言，是员工的工作构成了企业本身。然而，员工是否投入了100%的热情和积极性，员工是否在快乐地工作，会对其工作结果造成不可估量的影响。因此，现代企业的管理者，需要能够了解员工的工作动机与满意度的管理技术。

我们将会通过内训+沙盘模拟的形式来推演企业对于员工满意度和动机管理的具体过程，从概念的描述至具体的管理问题处理的方法。

【课程收益】

通过本次系统培训，学员将能够：

4. 认知自我，准确定位，调整心态，融入团队
5. 懂得团队的价值，掌握团队建设的方法
6. 通过沙盘案例解读可以深刻地认知激发员工内驱力的重要性

- 10、 目标第一、绩效导向
- 11、 案例：如何管理“入职早，资历老，年龄大”的员工



a) 团队凝聚力提升

- 8、 有效管带团队
- 9、 经验决策与科学决策
- 10、 工具：团队凝聚之人才辅导六步法



在课程中，我们将会带领您进行有针对性的**八类 24 个管理案例**推演，

案例任选一类

通过模拟现实企业环境中所发生的问题，反复推演如何处理能够得到最佳的结果。我们将会了解到绩效与动机之间的微妙关系，以及其背后隐藏的规律，从而掌握管理满意度与动机，并将员工个人能力最大化的技术。

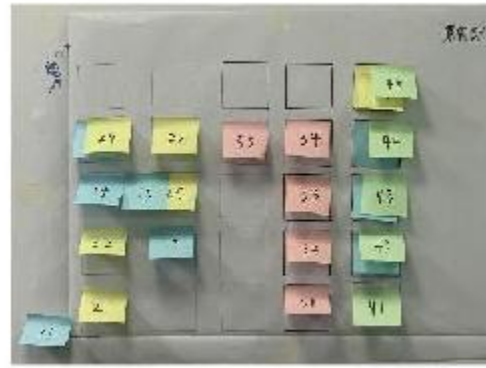
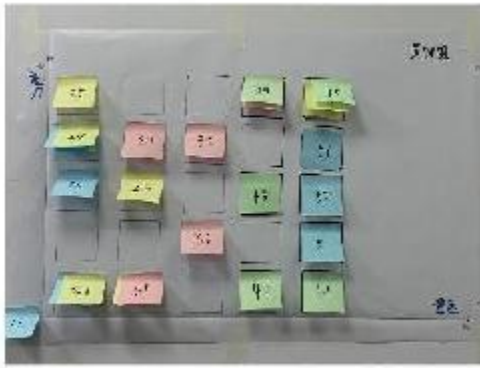
24 个管理案例

管理事件1-1 员工寻求加薪的场合 管理事件1-2 员工寻求发展的场合 管理事件1-3 要求处罚他人的场合	管理事件2-1 对于目标的超越 管理事件2-2 对于目标的达成 管理事件2-3 目标未达成时绩效推进
管理事件3-1 对于人事晋升的告知与处理 管理事件3-2 对于人事处罚的告知与处理 管理事件3-3 对于人事观察的告知与处理	管理事件4-1 对于事故主责任人的处理 管理事件4-2 对于事故非责任人的处理 管理事件4-3 对于事故管理者的处理
管理事件5-1 关于新员工：优秀者的处理 管理事件5-2 关于新员工：合格者的处理 管理事件5-3 关于新员工：不合格者的处理	管理事件6-1 应对企业变革前期员工的状态 管理事件6-2 企业合并转型前期与员工面谈 管理事件6-3 企业上市前期与员工的面谈
管理事件7-1 办公室政治：强势团体的处理 管理事件7-2 办公室政治：中立团体的处理 管理事件7-3 办公室政治：弱势团体的处理	管理事件8-1 关于员工怠工的处理 管理事件8-2 关于员工找新工作的处理 管理事件8-3 关于员工辞职的处理

分组：按照参加学习人数分组，一般 6 人以内

教具：每组一张大白纸（60*90）、25 张便签纸、白板笔一支（黑色）





第三主题：《管理魔方---新生代团队管理》

课程背景:

新生代（泛指 95 后以后）进入职场是社会发展趋势，更是职场的有生力量，但是，大部分管理者依然沉浸在以往的管理经验中，思维固化，甚至给新生代贴标签以此为自己的管理能力不足找借口，实际上，不用避讳谈及新生代团体的到来，对管理新生代乏力。。。

课程目标：

- 1、 管理者全面了解新生代特点
- 2、 管理者系统学习新生代管理方法
- 3、 管理者结合案例分析对应掌握工具

4、 管理者通过复盘快速转化课程模型

课程收益：

- 1、 对自己全面系统的测评，知己知彼
- 2、 避免出现新生代不喜欢的管理行为
- 3、 新生代管理五维模型
- 4、 26 个案例+26 项管理对策+26 套实战指导
- 5、 情景式教学带给学员的启发式思考

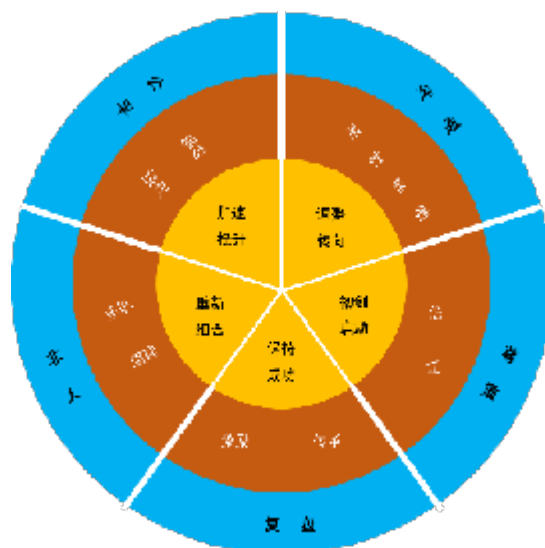
课程时间：

2 天（12 小时）

课程形式：

沙盘案例分析演练 70%+分析 20%+总结 10%

课程模型：



课程大纲：

一、 课程导入

- 1、 自我认知+测评

2、 自我分析，知己知彼



二、 管理者画像

- 1、 员工心中的领导
- 2、 知识型新生代员工最不喜欢的八种管理行为
- 3、 方法：费斯丁格法则
- 4、 工具：新生代管理三化

三、 沙盘案例：百思不如一战

(一) 初创启动

- 1、 案例 1-5

REC

初创启动：信任

你早上到公司后发现子墨在会议室打游戏（未到上班时间），你看了他一眼后，匆匆拿起手机，时间就过去了，一会儿大家陆续赶到公司了，子墨给所有人买了奶茶，你看出来其实大家对奶茶并不感兴趣，知道他玩游戏不是一两次了，这时你对子墨怎么办？

A. 单独和子墨沟通，下不为例

B. 在部门例会上说明现象不点名，强调公司制度

C. 下班后，单独找子墨沟通，旁敲侧击的提醒，工作最近怎么样？目标完成了么？要求把精力放在工作上，并让其自我改正

3

新生代团队管理沙盘

沙盘，调整转向

2、管理对策

3、实践指导

4、复盘小结：获得信任的五种途径

5、分数公布，沙盘启动

(二) 调整转向

1、案例 6-10

REC

调整转向：柔性管理

综合办公室支持对全公司的行政工作，今天供应商送来了一批日常办公用品，怡诺在清点物品对单子，忙得脚不沾地，子墨在工位上不紧不忙的消耗着时间，怡诺招呼子墨过来帮忙，子墨瞬间暴跳如雷：你凭什么安排我的工作……如此情景发生不是一两次了，这次两个人吵吵的异常厉害，你怎么处理？

你的两个团队成员

怡诺：91年，已入职2年6个月，工作主动，踏实，眼里有活

子墨：96年，刚入职3个月20天，聪明，活泼，人际关系良好

A. 非常认真的分别找怡诺和子墨了解情况，并对怡诺说：子墨年龄小，你需要多带带

B. 询问怡诺最近子墨的表现，并征求怡诺对子墨的处理意见

C. 除询问二人外，还询问其他同事的意见

9

新生代团队管理沙盘

沙盘，调整转向

2、管理对策

3、实战指导

4、复盘小结：柔性管理-倾听的五个层次

5、沙盘分数公布，沙盘启航

(三) 加速提升

1、案例 11-16

加速提升：辅导策略

上季度绩效考核刚结束，王丽就咨询到：上季度绩效，我和子墨一起做的项目，为什么他的绩效比我高？信青也比你干得多，比咱们干的还多，为什么他的绩效比我高？你怎么办？

- A. 给他们两个人设定一个月目标奖，完成有奖查
- B. 给团队设定最快进步奖，有表彰也有奖金
- C. 调整流程以确保更加精细化评估他们的工作

15

2、管理对策

3、实战指导

4、复盘小结：公平公正

5、沙盘分数公布，沙盘调整

(四) 重新组合

1、案例 17-21

重新组合：团队管理

今天上课同一翻译你说：觉得自己已经长太慢了，同期加入的同事，都已经成为团队leader了，他却没有变化，信青正好也听见了，找你说到：目前拿不到新技能，也接触不到新领域，每天都做着差不多的工作，成长速度太慢了，面对棘手的问题，你怎么办？

- A. 根据翻译和信青的具体行为，采用对应的指导方式
- B. 重视沟通指导的频次，经常性的沟通谈心
- C. 给翻译找到适合的学习资源，调整信青的工作内容

19

- 2、管理对策
- 3、实战指导
- 4、复盘小结：团队精神
- 5、沙盘分数公布，沙盘盘面调整

(五) 保持成功

1、案例 22-26

REC

保持成功：激励传承

团队管理已渐入佳境，你反而觉得在管理上压力越来越大，无力感萦绕在你的全身，雨泽在业务上甚至已经超越你，恰记的专业问题越来越难回答了，团队也让你感觉难以驾驭了，你怎么办呢？

A. 全面提升培养成助手，作为接班人

B. 建立师徒制，借此沉淀部门优秀经验

C. 给大家更多的机会，让大家横向发展

25

沙盘，复盘反思

新团队可以管理历史

- 2、管理对策
- 3、实战指导
- 4、复盘小结：激励传承
- 5、沙盘分数公布---王者荣耀

四、观复

- 1、管理无定式
- 2、人才梯队建设式常态化工作
- 3、修炼管理者境界格局

第四主题：《管理魔方---C+领航领导力》

《踔厉奋发：C+领航领导力》（两天，12小时）管理沙盘课程，**C**：**core** 核心，本套课程亦称核心领导力。领航，引导航行方向，使职场管理不再迷航。

本课程是程国辉老师自主研发，以多年管理实战为基础，深度解析管理者成长六个阶段，知识体系+模型+案例+工具，学员融入度高，培训后有产出而方便落地和转化。



课程导入：

- 1、管理者画像：员工眼中的领导是什么样
- 2、关于领导力的六项错误认知

一、自我管理—格局养塑与融入

- 1、格局诊断：
 - a\能战胜自己的人性做事
 - b\始终高标准要求自己

- 2、 案例：领导者的格局
- 3、 工具：管理者的正确自我认知六步
- 4、 时刻保持竞争意识
- 5、 时刻保持发展创新意识
- 6、 提高责任心的五项调整
- 7、 管理者“八戒”
- 8、 塑造正向自我的五个维度
- 9、 工具：职业生涯角色九宫格

二、 沙盘案例：第一阶段（新官上任）

9.

随机事件

QNF

1. 初到团队

你刚刚被任命为创赢科技公司的CEO。尽管你作为董事长对所有员工宣称你一定会取得成功。但是你知道创赢科技公司是一个烂摊子：

- 竞争对手进度很快
- 产品非市场上需求的节奏
- 管理层相互不协作
- 优秀人才不断流失
- 会议很多，效率却很低
- 财务报表不好看

主要影响

- 文化
- 信心
- 流程

核心领导力沙盘

你决定如何做？

A. 建立关系 4

你决定先和现有的下属先熟悉起来。你让每一个核心管理层成员到办公室单独谈话。

B. “披荆斩棘” 2

你直接找到总裁和财务总监（CFO）进行交谈，并询问让你前进的建议。

C. 静观 2

在你决定行动计划之前，你希望先进行一段时间的观察。你可以安排每周一次会议，只是默默静观。

10. 缘起色空：成功就是满足条件

11. 成功绝非偶然：员工强执行力的来源

12. 管理者能力模型自测 20 问

13. 员工心中的领导行为 12 条

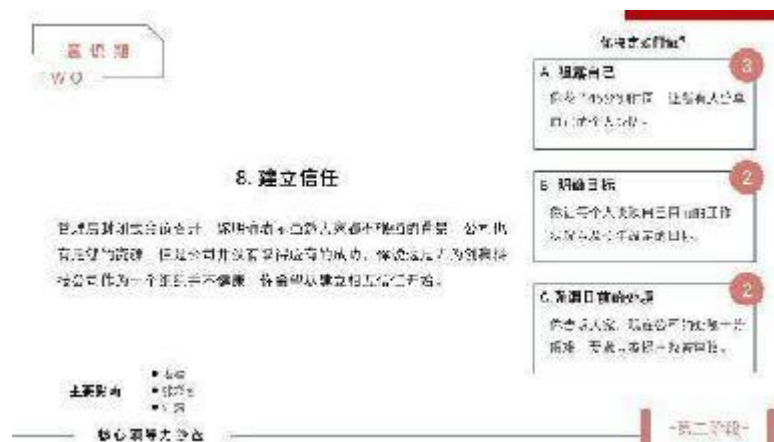
14. 管理者意识：文化可以弥补制度的不足

15. 案例：新官上任三把火

16. 案例：非权力领导者的团队建设

17. 管理者六项管理意识法则

三、 沙盘案例：第二阶段（管理意识）



8. 法约尔一般管理理论：计划，组织，领导，控制

9. 管理者的四大来源

10. 管理者的四项挑战

11. 管理者成长三阶段的工作分配地图

四、 沙盘案例：第三阶段（目标管理）

开始行动
THREE

12. 形成决议

6.

看到大家都讲出自己的真实想法，你决定趁热打铁，要求管理层在会议结束前制定出今年年底前的工作目标。

李彦瑾说【目标就是控制成本】

闫志斌说【目标是不能让我们的产品落后于竞争对手】

张彩艺说【目标是更大的市场份额】

陈利赫说【目标是更多的客户】

江深说【卖出产品才是关键】

主要影响
● 李彦瑾
● 闫志斌
● 陈利赫
核心领导力沙盘

你决定如何做？

A. 强调聚焦

4
如果所有事情都同等重要，实际上就没有什么重要的事情了。

B. 请大家表态

3
在讨论进行了差不多的时候，你请大家表态支持谁的观点

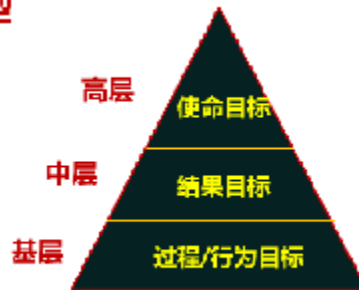
C. 进一步讨论

2
你很高兴看到大家进一步讨论，你说：作为CEO的作用就是要把大家拧成一股绳，我鼓励适当的冲突，但我更强调团队精神 and 全情投入。

第三阶段

目标管理三级模型

7.



8. 目标追求的四项原则

9. 案例：适合的才是最好的

10. 模型：目标到结果的四必问三三制

11. 案例：目标管理的执行力体现

12. 目标设定 SMART 原则

13. 案例：SMART 原则的工作情景再现

14. 工具：设立目标的七个步骤

15. 案例：生命清单

16. 情景体验：目标的坚守与突破

五、 沙盘案例：第四阶段（执行管理）

实施期
FOUR

你决定如何做？

19. 工作进展

为了保证上次会议上取得的共识得到有效执行，你决定再次召开管理层会议。在会议上你让每个人说说工作进展。

6.

- 闫志斌说多亏了有陈利赫的帮忙，他才得以完成产品测试；
- 但江深的工艺流程几乎还没有开始。
- 他抱怨说他一直在应付李彦瑾对生产和采购的审计；
- 李彦瑾说目前生产成本和采购成本都居高不下；
- 陈利赫说现在新产品和交货准时率都成问题。

● 江深
● 李彦瑾
● 陈利赫

主要影响

核心领导力沙盘

A. 共担责任 3

你告诉大家，你希望大家能够相互督促。信任是当别人督促你前进时，你认识到他们真是关心这个团队才这样做的。

B. 绩效考核 2

你提出来为了保障执行，需要对团队成员进行绩效考核

C. 静观其变 0

你希望局面会改善

- 第四阶段 -

7. 上下同欲者胜：凝聚人心

8. 打造职场“一带一路”与团队共赢

9. 变革时期四改变：意识、能力、态度、精神

10. 绩效管理：目标明确—结构完整—过程合理—结果达标

11. 案例：凝聚激励人心的团队管带四法

六、 沙盘案例：第五阶段（执行管理）

6、 模型：关键任务推进的“4C”模型

7、 工具：人才梯队建设：员工九段培育法

融合期
FIVE

24. 新的市场方案

8、

在管理层例会上，张彩艺拿出新的市场计划和产品手册，但闫志斌和陈利赫都显得不太高兴，他们说张彩艺这份资料忽视了大量闫志斌前期设计数据和陈利赫做的市场调研。张彩艺说你们前期的资料水平太低，根本用不上。你感觉尽管张彩艺的个人的能力和背景很强，但好像并没有融入这个团队，她把自己孤立在这个团队之外。

主要影响
● 张彩艺
● 陈利赫
● 闫志斌
核心领导力沙盘

你决定如何做？

- A. 将销售和市场合并 4
你把销售部门和市场部门合并，你希望可以让陈利赫和张彩艺作为一个部门来工作
- B. 劝张彩艺自己辞职 3
你告诉张彩艺也许她不适合这个团队，以她的背景可以找到更好的地方，辞职对她来说是最好的选择。
- C. 辞退张彩艺 2
为整个团队，你决定辞退张彩艺。

-第五阶段-

9、 工具：高效沟通三杯茶

10、 案例解析：内圣外王---基于工作分析的工作安排

11、 知行合一：案例解析理论

七、 沙盘案例：第六阶段（执行管理）

平和期
SIX

30. 组织机构调整

1、

公司走上正轨，业绩一路攀升，员工也在增加，创和奇向你提出：他在现在的岗位上没有多少可以贡献的了，他希望能继续做回他最喜欢的具体产品研发工作，他宁愿做闫志斌的下属。

主要影响
● 创和奇
● 闫志斌
● 老程
核心领导力沙盘

你决定如何做？

- A. 同意创和奇的要求 4
你认为如果创和奇可以做他最喜欢的工作，是对团队有益的
- B. 找闫志斌谈谈 2
你找闫志斌谈谈，希望他对这个组织结构调整没有意见
- C. 婉拒创和奇 1
你告诉创和奇公司仍然需要他在营运副总裁这个位置上发挥作用，婉拒创和奇的请求

-第六阶段-

2、 领导力的五个成长阶梯

3、 案例：领导力应该这样养成

4、 95 后员工喜欢的九个领导特质

5、 塑造企业文化领导力的 N 个载体

八、回顾总结