

《卓越管理·六力合一》

主讲老师：王海涛 MTP 中层管理技能、执行力、领导力、文化建设 培训师

课程背景：

- 为什么新任管理人员，角色定位不准，总是用员工的思维思考问题？
- 为什么业务能力或者技术能力很高的人，到了管理岗做不好？
- 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- 为什么中层管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 为什么中层管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
- 为什么中层管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

课程宗旨：

解决在管理实务中出现的管理者管理意识薄弱，业务能力强而管理能力差，无法有效激活团队士气，不会带团队，管理角色定位不准确等问题，在战略、机制、文化、团队、领导力、营销六个方面，建立完善的战略和执行管控体系。

学员对象：

- 中基层管理人员，储备管理干部

培训时长：

- 2-3 天

课程原理：

本课程主要从以下四个方面入手来提升管理者的综合能力。**第一，对管理者定位**，知道优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；**第二，心态的调整**，在管理中应该有什么样的意识和心态；**第三，掌握的管理技能**，学会如何管理团队、实现团队目标的方法；**第四，从管理到领导的提升**，如何拥有权力之外的影响力。

课程价值：

- 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
- 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
- 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
- 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
- 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
- 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
- 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
- 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
- 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

【授课形式】

1. 讲：咨询式授课，结合管理与生活实践，实战问题与工具分析
2. 学：团队分组PK，互动式讲解、参与中提升
3. 练：管理工具现场辅导，现场建群，课后问题答疑
4. 享：开放分享，观点共知，让收获与知识倍增

课程纲要：

第一部分 从精兵到干将——成为卓越管理者

一、重新认识“管理”

(一) 认知提升

- 1.所有的成功都是基于认知的升级，所有的接触都是基于认知的共识
- 2.认知的升级与共识有利于进行角色定位与有效沟通
- 3.五条 YU 文化：鱼、渔、欲、娱、愚

案例分析：拼多多与工作的认知升级有没有关系

(二) 各层级在组织中的定位

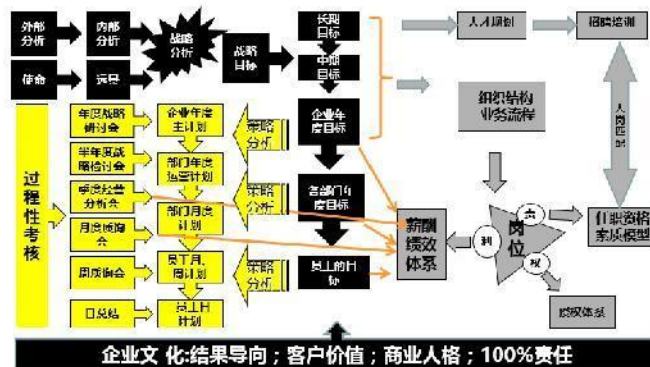
- 1.高层：组织的领导者·WHY
- 2.中层：行为的领导者·HOW
- 3.基层：行为的实践者·DO

(三) 什么是管理

讨论互动：管理是管事理人还是管人理事？如何管？怎么理？

(四) 管理的三个阶段

- 1.管理 1.0 阶段：个人英雄主义
- 2.管理 2.0 阶段：初级执行力
- 3.管理 3.0 阶段：从战略目标开始



(五) 阿里巴巴管理三板斧

- 1.基层管理者：定目标、追过程、拿结果
- 2.中层管理者：招人才、建团队、拿结果
- 3.高层管理者：揪头发、照镜子、闻味道

二、中国式管理需要突围

(一) 中国式管理的迷局

(二) 现代管理的原点

公平、竞争、开放、交换、自由

(三) 中国企业存在的四大问题

1. 缺乏有针对性的经营计划/预算
2. 缺乏明确的岗位责任与职能分工
3. 缺乏对经营过程的制度化管理
4. 缺乏科学有效的绩效考核办法

三、卓越管理者要与实现战略挂钩

1. 什么是卓越管理者
2. 谁应该是卓越的战略管理者
3. 卓越的战略管理者与普通管理者的区别

第二部分 哈佛案例分享会

一、案例分享：警惕你身边的陆强华

1. 创维如何度过难关

2. 高路华彩电之死

二、案例讨论：先锋模具公司出了什么问题

三、战略管理者的六项能力修炼

(一) 战略方向：开启未来的力量！

1. 战略方向清晰，目标计划分解
2. 战略如何凝聚人心

(二) 机制管控：掌控节奏的力量！

1. 从人治向法治过渡
2. 目标管控体系，做好监督检查

(三) 文化塑造：相信相信的力量！

1. 打造企业黑白分明的文化
2. 用文化推动企业法制化的建设

(四) 领导能力：成就成就的力量！

1. 领导力就是影响力

- 2.领导的绩效由下属决定
- (五) 团队建设：搭建系统的力量！
- 1.选择大于努力，做好选用育留
 - 2.用薪酬绩效体系推动员工的积极性
- (六) 营销复制：直刺心脏的力量！
- 1.打破对能人的依赖
 - 2.用复制体系保证能人辈出

第三部分 战略执行管理沟通游戏

一、游戏规则介绍

- (一) 游戏时间：30 分钟
- (二) 游戏规则：
- 1.游戏过程中不得说话，交流只能用纸条
 - 2.只有经理才能示意游戏完成
 - 3.错误一次扣一分
 - 4.分组 7-10 人一组

二、带给我们的启发（讨论、发言、点评）

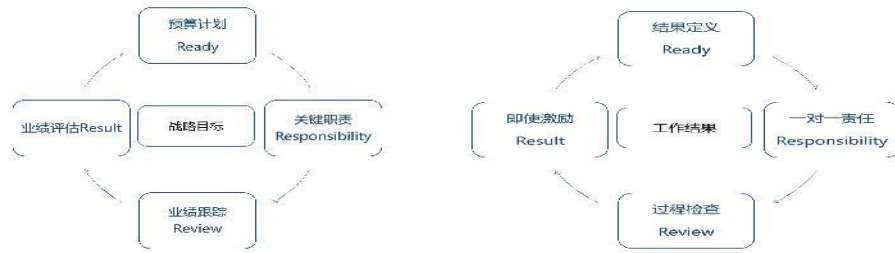
- 1.如何做有效沟通
- 2.如何进行角色定位
- 3.各个层级的工作重点
- 4.管理中如何进行责任划分，管理者承担 80%
- 5.高层、中层、员工的执行要点

第四部分 管理之管事：从机制塑造管控力

一、机制管控：掌控节奏的力量

- 1.什么是机制
[案例：沃尔玛山姆会员店的机制与文化相辅相成](#)
- 2.如何建立机制
[训练讨论：我们公司还有哪些机制需要完善](#)
- 3.静态机制与动态机制

二、动态机制：战略与执行管控系统



(一) 组织目标 4R 管控系统

- R1：预算计划：制定目标，任务层层分解
- R2：关键职责：定义界定关键职责，建立关键业绩指标
- R3：业绩跟踪：干得好不好，用事实数据说话
- R4：业绩评估：业绩评估、评级

(二) 个人结果 4R 体系

- R1：结果定义：事前定义做事的结果

[情景互动：遥控穿衣](#)

[训练 PK：如何制定结果流行语](#)

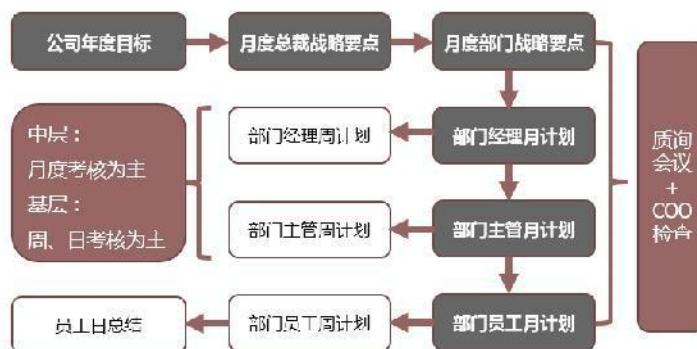
- R2：一对一责任：事前一对一责任

- R3：过程检查：跟踪检查阶段结果

[讨论：如何公开公正公平的第三方检查](#)

- R4：即时奖惩：事后即时奖罚，保持员工执行的兴奋状态

三、建立战略与执行的目标计划管控体系



(一) 目标计划分解的步骤

- 1.公司年度战略目标制定
- 2.公司月度战略要点发布

- 3.部门月度战略要点发布
- 4.部门经理月计划提交
- 5.部门主管月计划分解
- 6.部门经理周计划提交
- 7.部门主管、员工周计划分解

(二) 不同层级考核维度

- 1.高层管理者：年度、季度
- 2.中层管理者：季度、月度
- 3.基层员工：周度和日度

第五部分 管理之理人：从文化塑造领导力

一、何为卓越领导

(一) 当今社会领导力的困惑

- 1.正常现象，做到拒绝平庸
- 2.制定计划，做到改变现状

(二) 领导者的作用

二、领导力修炼框架

(一) 心性的修为：五项修炼

- 1.稻盛和夫：敬天爱人
- 2.利己则生，利他则久

[案例讨论：稻盛和夫的成功方程式](#)

- 3.自律、自省、理解、理性、快乐

(二) 权变的方法：情境领导力

- 1.因人而异
- 2.因事而异
- 3.因时而异
- 4.因地而异

(三) 一致的习惯

(四) 有效的行动

三、共好团队打造卓越文化环境

- 1.松鼠的精神：做有价值的工作
- 2.海狸的方式：掌控达成目标的进程
- 3.野雁的天赋：相互鼓舞

四、如何构建团队文化环境

- 1.文化是怎么形成的

[2.训练：八荣八耻塑荣辱文化，病毒查杀塑黑白文化](#)

五、教练型领导的核心能力

(一) 深度倾听

- 1.倾听的 3R 原则
- 2.阻碍倾听四种行为
- 3.六脉神剑：六种方法锁定责任

(二) 有力提问

- 1.开放式问题
- 2.如何型问题
- 3.未来导向型问题

(三) 有效反馈

- 1.积极性反馈
- 2.发展性反馈