
让您“今天学完，今天就管用”的管理课程

【课程背景】

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。

壹、 定自己：首先审视一下自己是否称职（9：00-12：00）

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

式、 定计划：没有目标就没有航向（13：30—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

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

伍、 做教练：建设你的王牌之师（13：30-15：00）

- 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★

跋：课程总结