

《中层管理能力提升》

源于华为的狼性管理兵法

主讲：何威

【课程背景】

华为是狼性文化发源地，将狼的战斗精神引入了团队，融入到了企业文化，打造了一支业界闻名的“华为狼性营销铁军”。在烽火狼烟的商战中，华为以小米加步枪的劣势条件加狼性精神的优势心态，击退了朗迅、阿尔卡特、西门子等顶尖国际企业组成的“八国联军”。以华为为代表民族通信产业，奋力争先，赢得了在世界通信制造业中的话语权。

什么是核心竞争力？华为总裁任正非说“客户选择我而不选择你就是核心竞争力”。营销团队是一种攻击性的群体，面对现代商业竞争，培养英勇善战的“狼性”是成功的关键

当然，狼性的优秀品质远远不止这些，比如留意细节、绝不拖延、居安思危、感恩图报、善于沟通、高效团队，都是值得现代企业的管理层研究和借鉴的。每一位管理者都会意识到，拥有一群布满“狼性”的员工，对于企业的生存发展，对于企业在竞争中战胜对手、确立自己强者的地位是多么的重要。

何威老师以亲身经历，并结合阿里管理三板斧，为您解读狼性文化，以专业深度训练您及您的团队掌握狼性管理技巧。

【课程收益】

- 转变管理观念，完成管理者的蜕变
- 避免管理误区，为管理赋能
- 学习全新的管理技巧
- 建设更富有活力且凝聚超强的团队
- 吸引人才，甄选人才，培养人才，留住人才

【课程特色】 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】 主管部门负责人、中基层管理者、储备干部

【课程形式】 理论授课、分组讨论、案例教学、现场任务、模拟演练等

【课程时间】 1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一章：管理认知与角色定位

一、管理者常见误区

- 1、管理者错误的角色有哪些
- 2、亨利·明兹伯格管理者的角色
- 3、管理者正确的角色定位

探讨：我们在日常管理工作中都进入过哪些误区？

二、管理者的能力模型；

- 1、阿里巴巴管理者三力模型
- 2、罗伯特.库茨管理者三力模型
- 3、不同管理者能力需求优先级

团队共创：利用工具表格为自己的管理能力对号入座

三、一句话定义管理的本质；

通过别人拿结果，成就他人成功！

第二章、团队管理修炼篇

一、精准选才：人才画像/行为面试法；

- 1、团队管理首先必须有什么？
- 2、招聘的负责人是谁？
- 3、招聘的本质是什么？
- 4、胜任力冰山模型
- 5、人才标准

团队共创：优秀的员工能力标准是什么？

6、招聘的误区

现场模拟：XXX的面试现场

思考：你经历过的糟糕面试是什么样的？

- 7、面试官的优秀表现
- 8、两大面试方法

二、培养辅导：三类员工的分类辅导；

- 1、人才培养四步曲
- 2、辅导流程思维
- 3、不同员工如何辅导
- 4、ORID辅导法

三、保留激励：团队文化建设的三种形态；

- 1、学前三问
- 2、团队文化的意义
- 3、思想团建三统一
- 4、统一思想--裸心会
- 5、目标团建三法则

思考：我们存在的意义是什么？

6、生活团建3爆点

第三章、自我管理修炼篇

一、情绪管理：认知-情绪模型；

- 1、健康情绪测试--测试问卷
 - 2、情绪管理的重要性
 - 3、情绪管理 4A 法
 - 4、调整情绪五方法
 - 5、三分钟情绪管理法
- 二、时间管理：四象限法则与番茄工作法；
- 探讨：员工的一天
- 1、科学的时间管理法
 - ABC 排序法
 - 四象限归类法
 - 二八法则
 - 番茄工作法
 - 2、早晚 15 分钟快速规划
- 三、高效沟通：DISC 沟通法；
- 1、DISC 理论
 - 2、DISC 分类
 - 3、DISC 自我测评
 - 4、不同类型人的特征
 - 5、不同类型人的沟通方式

第四章、业务管理修炼篇

- 一、定目标：行情\敌情\我情；
- 1、制定目标看三情
 - 2、SWOT 分析的正确打开方式
 - 练一练：你所负责区域 SWOT 分析
 - 3、目标拆解关键点
 - 4、OKR 目标管理法
 - 5、目标达成漏斗原理
 - 共创：业绩流程前置梳理
- 二、追过程：早启动\晚分享 \中间抓陪访；
- 1、过程分析
 - 2、管理抓手
 - 早启动晚分享中间抓陪访
 - 制定客户列表抓质量
 - Saleskits（包括服务报告）

- 月度 review

分享：你的早启动与晚总结如何做的？

三、拿结果：复盘会\培训会\分享会；

- 1、定义结果三要素
- 2、拿结果三会模型
- 3、721 理论
- 4、复盘的误区
- 5、做好培训 124 法则

团队共创：以小组为单位，书写一份培训会操作指南

- 6、善于分享重在倾听
- 7、分享会的操作流程

第五章：管理进阶与评估

一、**3心2禁12字**

二、**PDCA 方法论**

三、**总结与评估**

- 1、对团队的要求
- 2、对将的要求
- 3、评估将的标准

四、**课后赠语**