

《披荆斩棘成为优秀管理者》训练营

-----优秀管理者的认知与修炼

主讲老师：葛蔓

一、课程背景：

组织的快速发展，需要人才跟上脚步，随着中层管理人员的不断壮大，需要对中层管理人员从思想到行为都有统一认知，从理论到实践感受管理的真谛。中层的腰部力量扎实，为组织战略的实现保驾护航。

二、课程收益：

- 对管理者角色重新认知，形成管理共识
- 了解和掌握管理者基本通用技能
- 熟知并具备管理者基本管理能力，组织内语镜对话有一致性

三、课程特色：

- 课程引入相关工具、模型，从理论到实践每一个模块有讲解、演示、练习、点评，四大流程组成，确保学员课程学习效果。
- 课程活动有趣、愉悦，寓教于乐，确保学员良好的学习气氛中提升与进步
- 讲师有丰富的实践经验，结合企业、学员实际案例，让学员听得懂、记得牢、做得到。

四、课程时间：2.5+3天，6小时/天

五、课程对象：企业中、高层管理者

六、课程人数：40 人左右

七、课程方式：讲师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练（根据每次课程设计方式）

八、课程结构：

课程结构（具体模块可定制）

管理者认知与修炼	学习模块	课程目录	时间安排
管理者角色修炼 (心法)	管理者角色认知	《Leader 的职责与角色》	2.5 天 (每半天一个课程，掌握一个方法，重情境运用)
	管理者修心之旅	《有效沟通》	
		《时间管理》	
		《压力与情绪管理》	
	《冲突管理》		
管理者的四项修炼 (招式)	目标管理	《定目标》	3 天 (2 天课程输入+1 天案例实践)
	人才管理	《建团队》	
	过程管理	《盯过程》	
	结果管理	《拿结果》	

九、课程大纲

课前准备：

- 1、分组互动熟悉学员
- 2、建立团队 PK 机制
- 3、制定奖惩规则
- 4、课前案例学习（形式不限）

第一部分 管理者角色修炼 (心法)

《Leader 的职责与角色》

一. CHECK IN

- 今天你为什么在这里？（共同约定）

二. 何为 Leader？

- 对 Leader 的理解
- 照镜子，觉察认知自己的管理风格（5 种管理风格）

三. 成为 leader：从 P 到 L 的三个转变

- 我的关系图
- 三个转变（角色-思维-责任）
 1. 向上管理，要有 **胆**
 2. 向左管理，要有 **爱**
 3. 向右管理，要有 **肺**
 4. 向下管理，要有 **心**

四. Leader 的职责

- 成为 Leader，我的开门四件事（引入管理者四项修炼概要）

五. Leader 的自我修炼之路

- Leader 的自我修心之旅（四大主题介绍，引入后面课程）
心法决定招式，招式决定结果

六. 回顾与总结：

- 知识点回顾
什么样的将带什么样的兵
在员工和客户眼中，你就代表公司

七. CHECK OUT

- 收获与感悟

作业：自我诊断

《有效沟通》

一、 回述前面课程，引入修心之旅

二、 什么是沟通？

- 沟通的概念理解
- 沟通的方式，引入到“我的沟通圈”

三、 沟通的目的与要素

- 沟通的目的与场境
- 沟通两要素，走脑、走心

四、 沟通心法—沟通六法则

视人为人

- 欣赏
- 同理
- 尊重
- 分享
- 支持
- 信任

(以上心法结合正反案例+情境，加深感同身受)

五、心法的运用

- 心法结合实际工作运用情境 (以演练为主)
- 作业 提供一个沟通成功案例

《时间管理》

一、时间管理与沟通的关系

二、时间管理与管理时间

- 重要性
- 借口

三、时间管理的秘籍

- 4D 原则 (四象限工作法)

四、时间管理—结果导向原则

- 五要点
- 带团队的运用
- 拿结果的运用

作业：用学到的方法，进行一周工作时间管理。

第二部分 管理者的四项修炼 (招式)

《定目标》

一、回顾四项修炼，导入到定目标

回述第一课四项修炼大纲，形成框架结构，导入到定目标课程。

二、什么是目标管理？

- 初识目标管理概念
- 目标管理重要性

三、目标管理的四个步骤

- 目标设定
- 目标拆解
- 目标实施
- 目标评估

四、定目标

- 目标与战略的关系（怎么把公司目标分解，让员工认可？）
- 一个好的目标包括哪几个方面？（SMART 原则）

五、通目标

- 如何横向、向下通目标？（销售漏斗原则）
- 主管如何与员工谈目标？（共创会）

作业：复盘季度或月度目标。

《建团队》

一、 团队在我

- 回顾《leader的职责与角色》，诊团队现状
- 明确我想要什么样的团队？

二、 增值员工

- 选人：团队需要什么样的人？怎么鉴别？
- 用人：怎样用人之所长？
- 育人：如何让员工成长，变成明星员工？
- 留人：怎样才能留住人？

(以上结合具体案例和阿里部分案例扩宽眼界)

三、 带出味道

- 团队文化打造的三个层面：行为、制度、潜意识
- 团队文化推动生产力

作业：结合目标，对现有团队进行一次盘点。

《盯过程》

一、 为什么要进行过程管理？

- 过程管理的重要性
- 过程管理管什么？

二、 过程管理中的人和事

- 人：过程管理看状态

- 事：过程管理看进度

(此案例为主)

三、工欲善其事，必先利其器

- 工具管理：甘特图
- 员工辅导和激励：怎样做员工辅导？员工激励的常见方法
- 流程管理和制度管理

作业：记录目标规划中一个项目或者一个重点内容的过程跟进过程，包括人和事，并进行复盘。

《拿结果》

一、结果管控只是 KPI 打分吗？

- 结果管控不能只看结果
- 结果管控的重要性

二、绩效管理的五步法

- 绩效管理是从绩效打分开始的吗？
- 复习目标与辅导
- 绩效打分
- 绩效面谈：面谈流程和实战
- 绩效改进

三、工欲善其事，必先利其器

- 什么是复盘？
- 复盘九步法

《案例实战》

初步思路：

做轻三板斧模式，1天时间，以实际案例出发，贯穿管理四项修炼，从定目标、建团队、盯过程、拿结果，深入掌握和运用每个管理环节，让参训管理者知有知行合一的感受。