

《管理七剑—中层管理者第一课》

{课程收益}

1. 帮助管理者区分角色定位与管理误区提升管理修养
2. 帮助管理者掌握时间、会议管理技能和方法提升管理效率
3. 帮助管理者掌握团队建设核心要素提升管理技能
4. 帮助管理者掌握团队激励、人才培养方法打造高绩效团队基因
5. 帮助管理者系统掌握管理工具和技能提升管理综合素质

{课程方式}

理论导入+案例解析+团队共创+结果产出

{课程受众群体}

中层管理者、基层管理者、储备干部、公司核心人才

{课程时长}

通用课：2-3天（6h/天）

系列课：5-7天（6h/天）

{课程特点}：定制设计开发

本课纲为标准课纲，可以根据企业具体需求调整课程内容权重

{课程大纲}

第一剑：管理者角色人认知与素养提升

一、管理概述

1. 管理画像分析研讨
2. 管理定义

二、管理者角色误区

1. 保姆式
2. 甩手掌柜式
3. 土皇帝式
4. 自然人式
5. 传声筒式

三、管理者角色定位四大维度

1. 对上司—辅助者
2. 对下属—教练
3. 对同事—合作者
4. 对客户—解决问题者

四、管理者角色认知

1、管理者性格分析

- 1) 老虎型
- 2) 孔雀型
- 3) 猫头鹰型
- 4) 考拉型

2、管理者角色认知工具——照镜子

- 1) 一对一照镜子
- 2) 一对多赵经理

五、 管理者素养提升

第二剑：时间管理与会议管理

一、 时间管理常见误区

1. 事情太多，一团乱麻
2. 工作被打断
3. 拖延症—反正时间还早
4. 事必躬亲
5. 文件满桌

二、 时间管理误区及应对措施

1. 清晰计划
2. 合理应对不速之客
3. 时间节点
4. 跟踪辅导
5. 养成良好工作习惯

三、 高效会议管理

- 1、 高效会议管理四个步骤

- 1) 充分会前准备
- 2) 明确会议目的
- 3) 合理会议形式
- 4) 高效会议跟进

2、 高效会议标准

- 1) 这个会议议题跟我有关
- 2) 进门有准备出门有行动
- 3) 参会者聆听、发问、决策

3、 可以不开会的 5 个如果

第三剑：管理者有效沟通

一、 艺术表达

1、 关于沟通

2、 沟通对管理者重要性

3、 沟通三要素

1) 表达方

2) 受话方

3) 确认

4、 沟通表达应用

1) 说服他人 7 种方法

2) 自我情绪管理 ABC 理论

二、同理心及聆听

- 1、同理心定义
- 2、同理心原则
- 3、同理心回应
- 4、同理心应用

三、有效反馈

- 1、正面反馈
 - 1) 反馈等级划分
 - 2) 正面反馈公式：事实+动机+定性
- 2、负面反馈
 - 1) 负面反馈工具：BICC

四、有效沟通实战应用

第四剑：目标管理

一、定目标

- 1、目标分类
- 2、目标制定原则
- 3、目标沟通五要素
 - 1) 目标是什么？
 - 2) 为什么做？

- 3) 怎么做？
- 4) 接受认可
- 5) 提高期望度

4、 目标分解

- 1) 集团目标——公司目标
- 2) 公司目标——部门目标
- 3) 部门目标——个人目标

二、 追过程

1、 围绕目标开会

- 1) 强化目标意识
- 2) 会议目的—完成目标

2、 走动管理&现场管理

- 1) 走动管理优势
- 2) 走动管理目的

3、 根因分析

- 1) 不着急下结论
- 2) 解决问题两种途径

三、 拿结果

1、 复盘分类

- 1) 人的复盘
- 2) 事的复盘
- 3) 机制流程复盘

2、 复盘目的

- 1) 强化过程
- 2) 找出偏差
- 3) 萃取经验

3、 复盘方法——KISS 复盘发

- 1) 可以保持的
- 2) 需要改进的
- 3) 需要开始的
- 4) 需要停止的

4、 奖优罚劣

- 1) 德才矩阵
- 2) 奖惩目的
- 3) 劝退 16 字方针

第五剑：卓越团队建设

一、 关于团队

1、 卓越团队画像

2、 卓越团队定义

3、 卓越团队基因——职业精神

二、 卓越团队三个标准

1、 一张图

- 1) 共同目标

2) 清晰职责

2、一场仗

1) 协作共赢

2) 讲究战术

3、一颗心

1) 凝聚力

2) 建立信任

二、团队协作五大要素

1. 相互信任

2. 专注结果

3. 一致承诺

4. 共同担责

5. 冲突管理

三、卓越团队——团队信任

1. 你对团队信任

2. 团队对你信任

3. 信任建立公式

四、团队信任建立四段论

1. 破冰

2. 建公约

3. 互关怀

4. 共担责

五、卓越团队建设管理杠杆

1. 团队共创杠杆——世界咖啡
2. 效率杠杆——六点优先工作制
3. 诊断杠杆——修路原则
4. 裂变杠杆——离场测试
5. 教练杠杆——猴子管理
6. 文化杠杆——快乐基金

第六剑：人才激励

一、激励的基本逻辑

1、激励目的

- 1) 追求快乐逃离痛苦
- 2) 强调发扬什么阻止什么
- 3) 保持执行状态
- 4) 助力中坚力量发展榜样力量
- 5) 彰显企业文化

2、激励分类

- 1) 物质激励
- 2) 精神激励
- 3) 发展激励

二、物质激励

1. 工资设计有弹性

2. 奖金设计有花样

三、 精神激励

1、 精神激励分类

- 1) 榜样激励
- 2) 正负激励
- 3) 荣誉激励

2、 精神激励荣誉体现

- 1) 华为荣誉激励设置
- 2) 阿里荣誉激励设置

四、 发展激励

- 1、 多讲前景：男怕入错行**
- 2、 帮助成长：女怕嫁错郎**
- 3、 适当空间**

第七剑：人才培养

一、 人才培养理念

- 1. 无培养不合格，无替补不晋升**
- 2. 不依赖“能人”**
- 3. 人才识别三三法则：3月、1年、3年**

二、 人才盘点工具——人才九宫格

1、 人才盘点维度

- 1) 绩效表现

2) 发展潜力

2、 人才分类

1) 低绩效

2) 专业

3) 不稳定

4) 专家型

5) 中坚型

6) 需打造

7) 专家+管理

8) 高潜型

9) 战略精英

3、 人才九宫格详细解读

4、 人才九宫格现场实操

三、 人才能力发展——四段式培养模式

1. 理论培训

2. 实战论坛

3. 辅导+述职

4. 机制保障

四、 人才培养方法——情景领导力

1. 领导风格设定两大维度

1) 支持行为

2) 辅导行为

2. 情境领导力矩阵划分

- 1) 高指导高支持
- 2) 高指导低支持
- 3) 高支持低指导
- 4) 低指导低支持

3. 情景领导力矩阵案例实操

- 1) 为什么老人稳定，新人留不住？
- 2) 为什么新人很满意，老人留不住？
- 3) 为什么企业留不住空降人才？
- 4) 为什么授权很容易出问题？

本课纲属于通用管理课纲，可以根据客户需求调整授课内容权重。