



王静

《卓越管理者深度修炼》

课程大纲



【课程背景】

【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；如何快速的复制出优秀的管理人才，是未来快速发展的重要支撑之一。

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的团队管理技能，将团队价值发挥最大化。

《卓越管理者深度修炼》课程，紧贴当下时代特征和企业人才培养需求，基于多年企业中/基层管理者培养、新晋管理者能力提升、管理优化与内控等项目策划并实施落地经验，课程站在企业、管理者和员工的三重角度，以发展的视角看待管理中的关键目标及结果，通过案例讨论、行动学习等生动形式，帮助企业管理者实现在角色认知、团队管理、目标与绩效管理、教练与辅导、评估与激励多重能力上的360°思维转变及提升。

【课程收益】

1. 界定并树立明确的管理者角色意识与认知
2. 了解团队及掌握团队管理、建设的基本方法与实用工具
3. 掌握目标与关键结果的科学管理方法，全面实现管理落地
4. 明确激励团队的基本思路，更好的激发团队潜能
5. 掌握从个人学习成长到团队学习成长的“秘笈”
6. 了解绩效改进的底层逻辑，帮助团队实现从绩效到结果的转变

【课程对象】 企业中基层管理人员

【课程时长】 2.5天，共计9+6=15小时

【讲师分享大纲】

第一单元：管理与管理者角色认知

1. 企业危机的三大来源：政策/环境、自身运营、竞争对手
2. 什么是管理？管理学中几个基本概念
3. 管理者面临的变化及挑战
4. 传统管理信念与转变后的管理信念：信念+意愿+状态+能力
5. 企业三级管理的核心与管理的本质：管人、理事、构建管理环境
6. 管理者进行管理的过程中最大的误区
7. 角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为
8. 管理者的角色认知
 - 1) 齐景公问政
 - 2) 你是谁？你应该是谁？是什么决定了每个人的定位和角色？
9. 管理者的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色的定义：把目标变成结果
 - 2) 管理角色的定义：通过别人完成工作
 - 3) 领导角色的定义：通过构建环境提升组织绩效
10. 管理者三大角色的阶段性工作重点
 - 1) 执行角色的工作重点：给出结果、建立信任
 - 2) 管理角色的工作重点：建设团队、团队管理、团队建设、建立体系
 - 3) 领导角色的工作重点：从建立体系到建立文化
11. 四大案例分析，深入剖析管理者角色认知
 - 1) 案例分析：任劳任怨的刘力
 - 2) 案例分析：严格管理的张军
 - 3) 案例分析：说一不二的老赵
 - 4) 案例分析：无微不至的周姐
12. 作为管理者的阶段性工作重点分配比，让管理更加清晰

第二单元：从目标到执行落地

1. 管理者的第一角色：执行角色
2. 执行与执行力：执行力，就是给出结果的能力
3. 给出结果：先有工作还是先有目标？
4. 企业管理的本质：实现盈利-实现目标-实现战略-实现愿景

5. 目标管理的基本概念
6. 小组讨论：是什么在影响目标实现？
7. 从目标设定到成果落地的三大工具
 - 1) 战略地图-提供方向
 - 2) 平衡计分卡-方向及落地衔接
 - 3) 行动计划表-执行落地
8. 目标达成模型
9. 目标设定的 SMART 原则
10. 目标制定从 SMART 到 SAIL
11. 实现目标需要从策略到计划
12. 计划的核心五要素
13. 资源配备所需思考的维度
14. 执行控制的六大维度
15. 执行控制的四大方法
16. 用项目管理的思维管理从目标到执行落地
17. 从目标到执行落地的工具：一页纸项目管理
18. 从目标到战略

第三单元：团队管理与建设

1. 什么是团队？
 - 1) 案例研讨：怎么快速组建一支团队
2. 组建团队中的重点：建立信任
3. 什么是信任？
4. 课堂练习：信任调查表
5. 工作中的信任建立：动机、能力
6. 什么是团队信任？
7. 团队信任的两大核心基准：
 - 1) 配合的效能
 - 2) 心理的归属
8. 建设团队的三字要诀
9. 团队发展阶段与管理方式
 - 1) 成立期团队特点与管理方式

- 2) 动荡期团队特点与管理方式
 - 3) 稳定期团队特点与管理方式
 - 4) 高产期团队特点与管理方式
10. 团队不同的发展阶段对应的管理方式
 11. 团队中不同类型的人
 12. 课堂测试：团队 8 项角色测评
 13. 团队 8 项角色的优缺点对比分析
 14. 团队中的冲突管理
 - 1) 什么是冲突？
 - 2) 建设性冲突
 - 3) 破坏性冲突
 - 4) 案例分析：妥协还是强硬？
 15. 运用团队力量解决问题
 16. 团队文化建设的四个支柱

第四单元：场景化实践-晚间内容

1. 第三代培训技术于管理中的应用
2. 场景化与训+战结合
3. 场景化培训运用的标杆企业：华为+万达
4. 场景化案例演练 1：管理者升迁之喜
5. 案例演练：XX 的升迁之路存在哪些挑战？（全局分析）
 - 1) 管理中的三大要素：理事、管人、组织环境
 - 2) 构建富有凝聚力的卓越团队关键四步骤：明道、取势、优术、树人
 - 3) 管理者应具备的三项核心技能及在管理中的运用：技术技能、人际技能、概念技能
6. 案例演练：成为管理者后需要做的重要的 8 件事（排序练习）
7. 中式全局管理思维的构建：高智者谋局、中智者谋人、低智者谋事-建立管理者思维

第五单元：管理沟通策略-纵向沟通提升管理效能

1. 为什么要做好对上沟通？
2. 做好对方沟通对于管理者的价值

3. 对上沟通容易出现的三大误区
4. 对上沟通思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到管理者思维
 - 2) 从单一执行责任到管理责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
5. 案例演练：承接来自领导的工作任务（对上管理）
6. 对上沟通实战模型
7. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
8. 对上沟通实用工具清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）
9. 管理者为什么要做好对下沟通？
10. 管理者做好对下沟通的价值
11. 从盖洛普的一项研究看对下沟通
12. 对下沟通的两大误区
13. 案例演练 1：来自于资深员工的工作推脱
 - 1) 管理者被赋予的权力有什么作用？（研讨）
 - 2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 3) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 4) 从马斯洛的需求无层次看管理沟通攻略
 - 5) 组织中四种不同类型员工的沟通与管理
14. 案例演练 2：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
 - 1) 目标管理的常用理念
 - 2) 目标管理三件大事
 - 3) 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 4) 从目标制定到成果落地模型

第六单元：从绩效到结果的转变

1. 绩效管理体系的构成要素
2. 企业绩效管理的四大流程
3. 不同层级的绩效管理职责
4. 基层人员的绩效考核方法
 - 1) 关键业绩指标考核法（KPI）
 - 2) 目标与管理结果（OKR）运用于绩效改进中

5. 绩效考评周期与绩效反馈周期
6. 绩效管理体系的监控、反馈和调整
7. 从绩效管理到结果落地
 - 1) 绩效计划
 - 2) 绩效考核
 - 3) 绩效沟通
 - 4) 绩效辅导
8. 绩效面谈及辅导
 - 1) 案例：小A的故事
 - 2) 案例：小W的故事
 - 3) 两个案例通过演练来进行综合考量
 - 4) 工具《绩效面谈效果评估表》
9. 绩效面谈与辅导的标准流程及注意事项
10. 转变核心：初心与始终

第七单元：团队激励与能效提升

1. 激励的神奇作用
2. 团队激励与激活技术的应用
3. 团队激励的基础：双因素理论
 - 1) 本能激励——员工本性管理
 - 2) 精神激励——员工属性管理
 - 3) 价值激励——员工价值管理
 - 4) 互动激励——员工特性管理
4. 构建员工活力的管理环境
5. 构建员工责任的管理环境
6. 构建员工共同利益与目标的管理环境
7. 构建全员参与的管理环境
8. 构建员工荣誉感价值感的管理环境

第八单元：个人学习到团队学习

1. 什么是学习？
2. 学习与习学
3. 什么是成长？
4. 什么是个人成长？
5. 从个人成长到团队成长
6. 学习成长系统
 - 1) 知识沉淀：学习与习学
 - 2) 技能提升：技能训练
 - 3) 任务完成：团队案例管理法
7. 成为教练型管理者
 - 1) 教练是谁？企业教练的作用
 - 2) 教练的四种技术：聆听/发问/区分/回应
 - 3) 教练的四个步骤：厘清目标/反映真相/迁善心态/教练辅导
8. 激发集体智慧：群策群力