



202

王静

《卓越管理者深度修炼》

课程大纲



【课程

【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。

课程《卓越管理者深度修炼》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. 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】 1天，6小时/天

【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
 - 5) 案例分析：慧眼独具的梁军
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. 寓言：小狮子追尾巴的故事
5. 企业管理的本质：实现盈利-实现目标-实现战略-实现愿景
6. 目标管理的基本概念
7. 小组讨论：是什么在影响目标实现？
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

第四单元：从绩效到结果的转变

1. 绩效管理的发展与应用
2. 绩效管理解决组织的三大问题
3. 案例分析：两份绩效管理方案的对比
4. 绩效管理的主体是谁？
5. 非人力资源经理的人力资源管理者为什么要做绩效管理
 - 1) 对员工进行业绩评价
 - 2) 对员工进行行为引导
6. 绩效管理与绩效考核的关系
7. 非人力资源经理的人力资源管理者对员工进行绩效考核的三种方式
 - 1) KPI 考核
 - 2) 能力考核
 - 3) 行为考核
8. 非人力资源经理的人力资源管理两项关键点：沟通+辅导
9. 绩效沟通辅导流程
 - 1) 案例分析：小 A 的绩效考核面谈
 - 2) 案例分析：小 B 的绩效考核面谈