

# 高绩效管理者打造将校营

## 课程背景：

优秀的企业就像是一台精密仪器，不仅芯片要发达，还要硬件品质过关、整体反应迅速。优秀的保险公司，不仅需要优质的产品，充满动力的队伍，也需要擅于管理队伍的中基层管理人员。企业的高层有远见卓识，高瞻远瞩，战略领先；企业的员工和营销一线，反应迅速，执行力强；企业中基层管理人员，能够做好上传下达，激发团队的潜力，推进员工的切实行动。

系统化的提高企业中基层管理人员的管理技能，才能帮助企业更好实现组织的战略目标。本课程就是帮助企业更好的系统化提升中基层管理者的课程。

## 课程收益：

1. 管理者的角色定位和自我认知
2. 剖析企业优秀团队成功秘诀。
3. 研究并分析优秀知名企业管理的“术”与“道”的案例，使管理者提升管理能力和素养。
4. 增进团队自我管理能力和自我管理能力，创造高绩效
5. 培养团队凝聚力、合作精神，增强团队执行的意识和组织观念

**课程时间：** 3天，6小时/天

**课程对象：** 企业高层管理、部门经理主管、中层干部、储备干部等

**课程方式：** 教案讲授、案例分析、情景演练、小组讨论、参与式研讨、沙盘模拟等

## 课程大纲

### 第一讲：商场如战场——16个案例深化管理者的角色定位和自我认知

#### 一、定位管理角色的灵魂五问

1. 管理者对团队的主要管理任务体现在哪里？
2. 管理者的人际能力有哪些具体的表现？
3. 组建一个新的团队最该做的是做什么？
4. 管理者对人力资源的贡献是什么？
5. 如何最大化使用团队核心成员的全部价值？

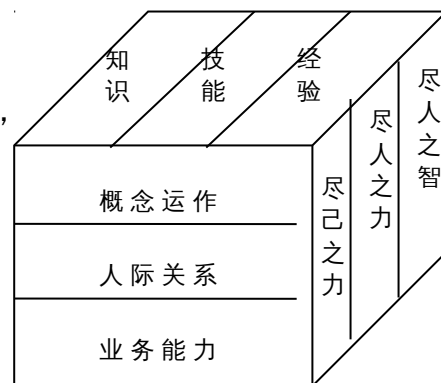
#### 二、哈佛案例教学——分析案例定位职责

观看二战影片 16 个片段，案例分析，团队讨论：

1. 面对严峻环境，管理者应如何表现？
2. 领导应有的优点和技能？
3. 领导的核心技能是什么？
4. 关键时刻领导的作用？
5. 当下属遇到困难时，领导的应有表现？

#### 三、深度思考，升华管理

1. 结合企业和市场特点，思考在现实工作中，  
应该如何打造高凝聚力、高绩效团队
2. 善用 SWOT 分析法，总结目前管理干部的管理情境和问题
3. 结合案例说明，管理干部的定位与应有表现



#### 4. 引导技术结果分享：管理干部自我管理能力提升的做法

## 二、培育高凝聚力的硬核企业文化

### 1. 企业文化的内核

**案例：**西点军校的价值观与培养

### 2. 培育高效执行力文化

**案例：**华为血液中的执行力文化

### 3. 打造最大化团队执行力

1) 确立集体利益高于一切的执行理念

2) 确立团队目标高于一切的执行理念

3) 上接战略目标，下接落地执行

4. 勒温执行三步曲模型：解冻——推进——再冻

**案例：**华为交换机从代理到自主研发的故事

**案例：**给猫挂铃铛的故事

## 三、做事文化——企业执行力认知

### 1. 执行——企业强大的根本原因

### 2. 执行力的深层本质

### 3. 团队执行力的标准

### 4. 对公司执行业绩的四大指标（平衡计分卡）

### 5. 高效能公司=战略到位+运营到位+人员到位（执行到位）

### 6. 不同层级的执行力特点

1) 基层管理者执行的特点

2) 中层管理者执行的特点

3) 高层管理者执行的特点

**头脑风暴：**自愿发言，学员提出自己所遇到的执行力难题，这些难题作为案例在整个课程中穿插、分析、演练

#### 四、分析企业日常工作中，组织执行不力的原因有哪些

**案例分析：**

1. 目标不确定
2. 战略不清晰
3. 命令不精准
4. 渠道不顺畅
5. 人员不协调
6. 分析不到位
7. 职责不清晰
8. 错误不改进——PDCA 环
9. 跟踪不到位
10. 标准不统一
11. 奖罚不公平
12. 团队不合作

**案例分析并总结**

#### 五、管理者的自我管理——胜任力

一) 识人用人的能力

1. 管理者识人与断事的能力
2. 管理者自我觉察的能力
3. 管理者风格各异的决策能力
4. 《团队角色》测评：没有完美的个人，但有完美的团队
  - 1) “协调人”角色的执行特点与改善
  - 2) “智多星”角色的执行特点与改善
  - 3) “实干家”角色的执行特点与改善
  - 4) “监督员”角色的执行特点与改善
  - 5) “外交家”角色的执行特点与改善
  - 6) “执行家”角色的执行特点与改善
  - 7) “凝聚者”角色的执行特点与改善
  - 8) “完美主义者”角色的执行特点与改善

4. 管理者的向下授权——下属忙起来就对了
5. 管理者的影响力

## 二) 工具使用的能力

1. 目标管理的 SMART 原则
2. 项目管理的十大领域
3. 情绪管理的 ABC 法则
4. 分析现状的 SWOT 原则

## 管理案例

### 三) 标杆建设——管理界公开的秘密

影片案例分析：树立榜样&惩罚失败，哪个更有效

1. 标杆的力量
2. 能提高员工积极性的标杆“长”什么样？
3. 树立标杆的注意事项

#### **四) 激励的分层应用**

1. 激励——满足员工内心的需要
2. 不同需求层次的激励措施
  - 1) 生理需求层次的激励措施
  - 2) 安全需求层次的激励措施
  - 3) 社交需求层次的激励措施
  - 4) 尊重需求层次的激励措施
  - 5) 自我实现需求层次的激励措施

**案例分析：**典型激励案例（华为、阿里、海底捞……）

**行动学习：**分组讨论我们公司的人才激励政策

### **五、打造优秀团队的五大原理**

#### **一) 短板原理**

- 1) 限制因素
- 2) 协调性和向心力

#### **二) 火炉原理**

- 1) 警告性原则
- 2) 永恒性原则
- 3) 即时性原则

4) 公平性原则

三) 渔蛇原理

四) 刺猬原理

五) 海狸原理

## 六、上下齐心的团队管理与人才培养

### 一) 计划管理

1. 计划管理的本质

2. 计划管理的三阶段

3. 计划管理实施的注意事项

### 二) 时间管理

1. 时间管理的原则

2. 根据任务进程安排的时间管理

3. 时间管理工具和方法

4. 六大浪费时间的表现

## 案例分析

### 三) 立即行动

1. 计划和里程碑以后的行动

2. 拖延症的自我治理

3. 如何培养立即行动的习惯

## 案例分析

### 四) 高效沟通

1. 沟通中的逻辑化思路六条
2. 沟通中的感性化影响六招
3. 结构化表达的必要性
4. 管理沟通中的心理学应用
5. 有温度的沟通力养成——聆听与共情
6. 跨部门沟通的“绊脚石”

## **五) 细节管理**

1. 任务的细节管理在于统筹思考能力
2. 发现细节的三思模式
3. 粗心大意是情商不高还是智商不高
4. 事情的细节与人的心理细节有高度的统一性

## **六) 绩效考核**

1. 绩效关键指标的确定
2. 考核的关键方法
3. 绩效面谈的方法
4. 让绩效考核落实到位的方法
5. 绩效管理工具的比较和选用：KPI&OKR

## **七) 及时授权**

1. 授权的含义与流程
2. 授权的原则与误区
3. 授权的舍与得

## **八) 人才培养的激励**



1. 人才——企业的核心与未来
2. 人才最看重的是什么？
3. 培养人才的立体方法构成

## 九) 勇于创新

1. 什么是创新能力
2. 创新能力的重要性
3. 创新思维的养成

## 七、行动学习——定制/改善适合我们企业/部门/岗位执行力的措施

- 一) 明确目标
- 二) 群策群力
- 三) 世界咖啡
- 四) 城镇会议
- 五) 措施落地

## 总结课程