

管理者综合技能提升特训营（6天）

主讲：潘鹏

【授课内容】

导入：

互动：祝你学习愉快

——认知优秀管理者的标准

第一章 管理者的使命和角色认知

1. 管理者的地位和使命
2. 管理者的重要作用
3. 管理者的职责
4. 管理者的技能要求
5. 优劣管理者的对比
6. 管理者的基本守则
7. 管理者抓工作的结合点
8. 管理者的“三个圆”模型
9. 管理者的“四能”储备
10. 管理者要具备“五匠”素质

案例分享：管理者的现场管理水平

视频分析：

- ◇ 亮剑：苍云岭之战坂田输在哪里？
- ◇ 亮剑：苍云岭之战李云龙凭什么赢？
- ◇ 组织中的“踢猫效应”

第二章 提升管理者的责任心

导入：

管理者责任的根本是对工作的“当责不让”

视频分析：

- ◇ 喜剧之王：尹天仇的责任意识为什么这么差？

一、当责意味着什么？

1. 不同角色责任完全不同
 - ◇ 员工为什么没有责任意识
 - ◇ 如何提升员工的责任意识
 2. 让组织各层次都明确自己的责任
 - ◇ 高层责任——决策
 - ◇ 中层责任——运营
 - ◇ 基层责任——操作
 3. 一流企业的员工都有着一流的责任心
 - ◇ 糊弄自己还是糊弄工作
 - ◇ 懈怠责任的5个借口
 4. 有责任感才有最终结果
 - ◇ 也谈和尚撞钟
- 1、责任的两个层次
 - 2、何谓责任心
 - 3、何谓责任感

视频分析：

- ◇ 亮剑：楚云飞的责任感

二、个人当责——明确当责的观念

1、当责流程与受害者循环

2、当责的五大误区

3、管理者必须和员工澄清的道理

- ◇ 任劳任怨 ≠ 当责
- ◇ 态度良好 ≠ 当责
- ◇ 履行职责 ≠ 当责
- ◇ 完成任务 ≠ 当责
- ◇ 勇于负责 ≠ 当责

4、交出结果就是个人当责的最好体现

三、人人当责——厘清团队责任的归属

1、先从两个真实的案例谈起

- ◇ 纽约克尤公园格洛维斯凶杀案
- ◇ 阿登屋疗养院试验

2、旁观者效应

3、当责意识下降的三大主因

- ◇ 情境的复杂性
- ◇ 从众心理
- ◇ 责任的不明确

4、角色意识决定了人的行为

5、职责管理的“猴子法则”

- ◇ 猴子管理法的“三大要素”

第三章 管理者的领导艺术

一、管理与领导的认知

- ◇ 管理者如何诊断自己的领导艺术
- 1. 管理调查：员工对我们的怀疑
- 2. 您是组织中的管理者还是领导者
- 3. 您的领导与管理水平的发展历程
- 4. 您的领导与管理水平的发展状态
- 5. 您最能接受的领导者素质有哪些？
- 6. 管理者的能力来源
- 7. 自我分析：我有领导力吗？

测试题：管理者的领导风格测试

二、管理者的领导行为与风格

1. 管理者的两种行模式
 - ◇ 工作行为与关系行为
2. 管理者的四种领导风格
 - ◇ S1-S4 解析
 - ◇ 案例分析：王主管的问题出在哪里？

视频分析：

- ◇ 亮剑：楚云飞的领导是否正确？

◇ 亮剑：李云龙可以对副手这样吗？

◇ 卡特教练：教练型的领导风格

测试题：管理者的风格模型分析测试

第四章 管理者如何认识自己的下属

1. 员工如何才能取得有效的成功？

2. 认识员工的工作准备度

◇ 能力与意愿模型解析

3. 下属工作状态的定义与分类

4. 下属 R1-R4 状态的解析

视频分析：

◇ 亮剑：赵刚算 R 几？

◇ 赢在中国：面对新工作的曾花算 R 几？

◇ 亮剑：炸炮楼，你的准备度是多少？

5. 员工的工作动态关系（准备度图谱）

◇ 李云龙的激情与方立功的无奈

案例分享：某运输公司车队长的苦恼

测试题：员工准备的矩阵模型分析测试

第五章 管理者的管理艺术

1. 管理风格与员工状态的对应分析

2. 管理者的管理流程

3. 管理者管理模型解析

4. 管理者如何培养员工的成长成才

5. 管理者的及时管理

6. 管理者对新老员工的差别管理

7. 管理者如何培养起员工对你的信任

8. 成为组织中真正的核心

视频分析：

◇ 亮剑：赵刚赴任独立团政委

◇ 黑洞：团队中的准备度

◇ 角斗士：真正领导者的产生过程

案例分享：管理者到底该怎样看待员工

情景互动：我们的管理错在哪里？

测试题：管理者的风格影响力测试

第六章 管理者对员工的影响力修炼

◇ 自我分析：管理者为什么会有权

◇ 自我分析：权力如何变为影响力

1. 个人权力与职位权力的关系

◇ 亮剑：赵刚凭什么征服了李云龙？

◇ 赢在中国：为什么不能动用职位权力？

2. 管理者对权力的认知

◇ 个人权力与职位权力的关系

3. 管理者学会运用影响魅力

- ◇ 第一类：专业影响力
- ◇ 第二类：信息影响力
- ◇ 第三类：指示影响力
- ◇ 第四类：职权影响力
- ◇ 第五类：奖励影响力
- ◇ 第六类：关系影响力
- ◇ 第七类：强制影响力

4. 管理风格、准备度与影响力的准确匹配

视频分析：

- ◇ 亮剑：李云龙如何征服张大彪
- ◇ 黑洞：局长调整刘振汉

测试题：团队稳定度综合指数分析测试

第七章 管理者的团队建设认知

一、团队的发展与管理

1. 可预知的团队发展阶段
 - ◇ 初始阶段
 - ◇ 风暴阶段
 - ◇ 标准阶段
 - ◇ 表现阶段
2. 强化团队管理的阶段性转变
3. 不同阶段团队领导者的主要任务

二、如何正确组建团队

1. 什么是正确组建团队
2. 成功不是选择最好而是合适
3. 团队成员的角色认知
4. 团队成员中不同角色的作用
5. 团队成员岗位匹配的误区
6. 组建起完美的高绩效团队

测试题：贝尔宾团队职业能力测试

- ◇ 行政者的特点
- ◇ 协调者的特点
- ◇ 推进者的特点
- ◇ 创新者的特点
- ◇ 信息者的特点
- ◇ 监督者的特点
- ◇ 凝聚者的特点
- ◇ 完美者的特点

视频分析：

- ◇ 亮剑：李云龙重新组建独立团

第八章 管理者的激励与授权

一、管理者面对不同情境的对策

- ◇ R1 —— 激励
- ◇ R2 —— 激励

◇ R3 —— 感召

◇ R4 —— 授权

测试题：管理者的策略测试分析

◇ 友善：1、9、16、23、30、38

◇ 协议：6、13、20、27、33、41

◇ 合理性：3、10、17、24、31、39

◇ 果敢：2、8、15、22、32、36

◇ 泰山压顶：7、14、21、28、35、37

◇ 制裁：5、12、19、26、34、42

◇ 联盟：4、11、18、25、29、40

二、正确认识激励

1. 需求 VS 动机
2. 为什么没人提合理化建议？
3. 赫兹伯格双因素激励要素的运用
4. 马斯洛五层次需求理论的运用
5. 以成就需求激励员工
6. 激励的要点是公平
7. 提高员工的满意度
8. 团队激励的八种方式
9. 激励的注意事项

情景互动：管理者如何变换激励手法

三、如何获得感召

测试题：获得感召力的八大原则

- ◇ 坚持原则，一心为大家
- ◇ 成为业务的“领头羊”
- ◇ 言必行，行必果
- ◇ 准确地预见未来
- ◇ 积极向上，充满热情
- ◇ 坚持，并感染到下属
- ◇ 表现出真诚与亲和力
- ◇ 关心下属

视频分析：

- ◇ 圣雄甘地的感召力

测试题：管理者的感召力测试

四、实施有效授权

1. 管理者与员工成熟度关系图
2. 管理者授权的六大原则
3. 管理者什么事情需要授权
4. 管理者应该先授权那一类的工作？
5. 管理者哪些事情不可以授权
6. 管理者授权的注意事项
7. 管理者的经验总结

视频分析：

- ◇ 亮剑：听李云龙自白，品旅长授权之道
- ◇ 亮剑：李云龙如何“化整为零”
- ◇ 亮剑：李云龙的授权艺术

第九章 提升团队的执行力

一、正确解读执行力

1. 执行是什么？
2. 执行力的衡量标准
3. 解决执行力的八大问题

二、执行核心中的核心

1. 执行力的三个核心
2. 核心中的优先顺序
3. 互动：看穿你的执行力
4. 如何挑选有执行力的人？
5. 诸葛亮识别人才的七种方法

三、执行从管理者带头做起

1. 面对工作的四种心态
2. 执行的两大障碍
3. 执行型领导要做的七件事
4. 提升团队执行力的“木桶新论”

四、管理者如何有效提升执行力

1. 做好目标管理
2. 端正执行的心态
3. 不再拖延，敢为天下先
4. 拒绝借口，看好自己的“猴子”
5. 有效提升执行力的法则

第十章 管理者如何创建学习型组织

壹、学习型组织概论

1. 学习力三要素

2. 人才的动态概念

3. 关于知识的发展
4. 树根理论

二、学习型组织的“学习”有什么特点

(一) 学习与工作不可分离

工作学习化

1. 团队学习的目标
2. 组织学习的新观点
3. 组织持续性学习模型

学习工作化

1.L≥C

2.10 倍速度的时代

3.21 世纪人类学习的四大支柱

(二) 特别强调“组织的学习”——注重学习的互动性

1.组织学习 = 反馈 + 反思 + 共享

2.美国陆军经验学习中心 (CALL)

(三) 学习型组织强调实践中学习，“学”后必须要有新行为

1.study and learning

2.行为学习法

3.学习型组织的学习强调

第十一章 创建学习型组织的五项修炼

第一项修炼：自我超越

一、为什么强调“自我”？

二、怎样才能自我超越

1、要从“工具型”的工作观转变为“创造型”的工作观

2、寻求工作的“内在价值”

3、要向极限挑战

第二项修炼——改善心智模式

一、心智模式三个特点：

1、心智模式，根深蒂固于每个人心中

2、大多数人，自我感觉良好

3、人无完人，心智模式都有缺陷之处

二、怎样改善心智模式

1、必须学会首先把镜子转向自己

2、必须学会有效地表达自己的想法

3、必须学会开放心灵容纳别人的想法

第三项修炼：建立共同愿景

一、共同愿景三要素

二、共同愿景的作用

1、产生创造性张力

2、指引组织发展的方向、规范组织的行为

3、共同愿景提升工作的意义

三、愿景的三个层次

第四项修炼：团队学习

1、为什么是团队学习

2、团队学习的目标

第五项修炼：系统思考

一、传统组织固有的三个基本问题

二、系统思考——“重圆破镜”的艺术

三、系统思考修炼

四、系统思考——见木又见林的艺术

1、组织的智障

2、“冰山理论”

3、认识、理解世界的层次

4、系统思考重要法则

5、人类系统的结构

6、系统思考的要素

7、系统思考的三点要求

第十二章 学习型团队的创建之路

1、“学习型团队”有特定内涵

2、我们应该怎样理解学习型团队

3、学习型团队的要求

4、创建学习型团队的原则与步骤

◇ 一个架构

◇ 两步实施

◇ 三个强调

◇ 四项活动

◇ 五个阶段

5、创建学习型团队的两大保障

6、创建学习型团队“七化”措施

7、怎样建造目视系统

8、具体的学习载体

9、学习型团队的评价标准

学习借鉴：优秀公司学习型团队的创建经验

第十三章 管理者的沟通技巧训练

一、沟通理念概述

1. 为什么“好心没好报？”

2. 沟通的目的与理解
3. 沟通模型解析
4. 沟通中的信息漏斗
5. 沟通的三大要素
6. 中国人沟通的特点
7. 沟通的非语言空间

二、组织中的沟通实用技巧

1. 管理者的时间分配
2. 组织中常见的沟通模式
3. 沟通模式的比较

(一) 下对上的沟通原则

1. 下对上的八大策略
2. 怎样与上级沟通示意图
3. 职位差距的障碍
4. 和上司沟通时的 15 个建议

(二) 上对下的沟通原则

1. 下对上的八大策略
2. 如何与下属沟通示意图

(三) 平对平的沟通原则

1. 平对平的八大策略
2. 同事间的沟通示意图

(四) 组织冲突中的沟通

1. 托马斯—基尔曼冲突解决模型
2. 不同的情况下需采用的处理方式
3. 避免冲突的三种方式

三、如何做好组织间的冲突协调

(一) 组织间的两种行为方式

1. 合作性行为
2. 武断性行为

(二) 学会双赢

1. 正确认识组织间的冲突
2. 托马斯—基尔曼冲突解决模型
3. 对付冲突的五种处理方式
4. 避免冲突“三不”原则

第十四章 激活全员智慧的六顶思考帽

1. 传统思考方式的误区
2. 水平思考的创新所在
3. 北京奥运会的“隐身功臣”
4. “六顶思考帽”详解

- ◇白帽: 资料与信息
- ◇红帽: 直觉与感情
- ◇黑帽: 逻辑与批判
- ◇黄帽: 积极与乐观
- ◇绿帽: 创新与冒险

◇蓝帽: 系统与amp;控制

5、六顶思考帽综合练习

6、如何系统运用六顶思考帽

第十五章 培养高效能管理者的七个习惯

一、重新探索自我

1. 品格与能力
2. 思维定式的力量
3. 原则与价值
4. 习惯的培养
5. 成熟模式图
6. 产出与产能的跷跷板

二、个人的成功——从依赖到独立

习惯一：积极主动

1. 刺激——回应
2. 主动积极的特征
3. 聆听自己的语言
4. 关注圈与影响圈
5. 如何扩大影响圈

习惯二：以终为始

1. 主动设计还是被动接受
2. 确定角色和目标
3. 改写自己的人生剧本
4. 我的使命宣言
5. 选择生活的中心

习惯三：要事第一

1. 时间管理的演变
2. 时间管理矩阵
3. 4D 时间管理法
5. 什么才是要事？
6. 要事的判断标准

三、团队的成功——从独立到互赖

习惯四：双赢思维

1. 人际关系六模式
2. 红蓝牌：双赢的体验
3. 托马斯—基尔曼冲突解决模型
4. 对付冲突的五种处理方式

习惯五：知彼解己

1. 人才素质的冰山理论
2. 约哈里窗
3. 沟通的障碍
4. 倾听的解析
5. 何谓同理心？

习惯六：统合综效

1. 对待差异的五个层次

2. 你真的了解自己的员工吗？
3. 团队成员的角色认知
 - ◇ 班组成员职业能力测试
4. 成员中不同角色的作用
5. 成员岗位匹配的误区

四、自我提升和完善

习惯七：不断更新

1. 不断更新四方向
2. 更新的螺旋
3. 系统解读七个习惯