

第一期 中层管理者的自我修养 ----正能量与责任 (1天)

社会背景：

“正能量”本是物理学名词，而“正能量”的流行源于英国心理学家理查德·怀斯曼的专著《正能量》，其中将人体比作一个能量场，通过激发内在潜能，可以使人表现出一个新的自我，从而更加自信、更加充满活力。“正能量”指的是一种健康乐观、积极向上的动力和情感。当下，中国人为所有积极的、健康的、催人奋进的、给人力量的、充满希望的人和事，贴上“正能量”标签。它已经上升成为一个充满象征意义的符号，与我们的情感深深相系，表达着我们的渴望，我们的期待（转自百度百科）

课程背景：

21世纪的今天，我们每个人都面对巨大的生活压力、生存压力、工作压力！然而，很多（据不完全统计 87.3%）人都没法去对面现实生活中的压力，所以，又有很多人想出各种各样的方式方法来去解压！问题出哪里？？？归根到底，心态出了问题。好的心态、积极的心态可以改变您的人生！使您的人生丰富多彩！所以，得传递一种正能量！

企业在执行的过程当中，总是会出现这样那样的问题！其中有一个很重要的问题就是，没有人对做错了事情去学会承担责任！那这是为什么呢？通过本次课程你会得到你想要的答案！

课程收获：

- 1、了解什么是健康、积极、乐观的心态；
- 2、掌握正能量需要具备的六种心态；
- 3、正能量的观念和心态对您的人生会有什么有益的帮助；
- 4、正能量如何去影响您的家人及您的同事、朋友；
- 5、在执行的过程当中，了解什么是真正的责任！；
- 6、学会如何去为您的公司、家人和您自己去承担 100%责任！
- 7、学会承担责任将注定您的命运与众不同！

适用对象：全员

授课方式：采用启发互动式教学、课堂演讲、现场练习、视频观看、小组讨论、角色扮演等

授课时间：1天

课程大纲：

第一部分：角色定位----认知自己

视频阐述：《鹰之重生》

- 1、我是谁？
- 2、我要到哪里去？
- 3、我会什么？
- 4、我干的怎么样？

- 5、我给企业带来什么？
- 6、我从企业能收获什么？
- 7、我拿什么拯救我的未来？

第二部分:积极应对----塑造六种正能量

1、强烈的企图心

人的一生，做任何一件事情，你要有清晰的目标！知道自己想要什么，想去哪里？然后去追随、去坚持、不放弃！

2、自信心

在自信心面前，有三种人不可以看不起自己！是哪三种人？

建立自信心的五大工具是什么？

3、永远保持乐观

这是每个人都需要学习的！如何去学会保持永远乐观！经典案例解剖！

4、充满热情/忱

李嘉诚先生一生当中，他评估人才有一个很重要的指标就是：充满热情/忱

5、热爱学习

如何学习，深度学什么？宽度又学什么？学习能给您带来什么？

6、做事认真

经典案例对上述六种正能量心态进行精辟讲解。

第三部分：找到核心----培养自己责任意识

- 1、案例解析（做老板好还是做员工好）
- 2、用什么衡量一个人的能力----结果
- 3、怎么样才能产生最好结果----100%执行力
- 4、怎么做到执行到位----没有理由与借口
- 5、做不出结果为什么找理由找借口----怕承担责任
- 6、怎么做到不怕承担责任----勇敢面对
- 7、你为谁而工作？
- 8、工具：训练结果思维

观察案例：《谢坤山的讲诉》

遇到伤害能乐观面对——感恩自己所拥有的你能拥有未来

遇到伤害时一蹶不振——哭泣自己所失去的你失去了现在

失去双手可以成为画家——凡事持之以恒不放弃

四肢健全的人一事无成——遇到困难就半途而废

不找理由，不把失败的原因归于客观

没有借口，不把出现的问题推给别人

永远愿意承担后果

因为你是你人生的当事人

我是谁？——是我人生的当事人，是我命运的主宰者！

因为、、、所以、、、的逻辑表达是不愿承担责任

即使、、、也要、、、的逻辑表达是勇于承担责任

第四部分：马上行动--凡是负责任

一、凡事负责任

1.员工为什么不想承担责任？

抛出经典案例进行研讨、剖析、归纳、总结；

提炼出不想承担责任背后的真正症结

2.责任的二个层面

A.对公司如何 100%负责任

责任高于一切，成就源于付出

B.对自己如何 100%负责任

对自己的生命，对自己的价值，对自己的人生如何承担 100%责任

C.视频展现及经典案例解剖

3.责任的解释

责任的承担，就是能力的提升

当我不舒服时，就是我成长时

我是一切的原因

二、凡事积极主动

1.如何定义积极主动？

2.案例分析：主动就是幸福，被动就是负担

3.积极主动是怎么来的？

4.积极心态能给人带来什么样的益处？

5.通过四个角度的阐述让你变得积极主动：

角度一：使我痛苦者，必使我成长

角度二：人生莫过四个字：正常，福气

角度三：事来则应，事去不留

三、凡事客户至上

1.外部客户

把服务做成款待

向客户提供稀缺价值

把客户的问题当成我工作的主题

2.内部客户

把心放在上级安排的事上

用老板的心做下属的事

做什么都超越领导的期望

四、凡事团队第一

1.成功在于配合：配合客户配合团队配合同事配合自己

2.无坚不摧的团队来自全体成员的倾力合作，如何加强合作？

3.借助团队力量，同时对团队产生支持

A.用的三大体现（需要，依赖，帮助）

B.定位

对上服从，对下服务

按本色做人，按角色做事

做事要到位，但不越位

C.团结

遇到矛盾不是搞断而是向前推进

把关系推进的方法

五、凡事做出结果

A.员工不做结果的根源是什么？

认识问题（不知道什么是结果）

态度问题（不愿意做结果）

能力问题（做不出结果）

B.为什么要做结果

抛出经典案例进行研讨、剖析

分组进行研讨结果发言

培训讲师进行归纳、总结！

提炼出不想承担责任背后的真正症结；

案例：国内某知名企业（乳制品）企业，没有承担责任的后果是什么？同时，世界某知名汽车企业，他们敢于承担责任的结果又是什么？

二者进行前后一对比，你会收获一些异想不到的精华！

第二期：中层管理者的角色认知与定位

(1天)

【课程背景】：

目前公司的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：

原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；

原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；

原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级；

管理者的角色认知决定了管理者的工作成效，因此，角色定位准确非常重要！

【课程收益】：

- 1、明确企业发展的方向，统一思维与理念；
- 2、认清在企业发展过程中管理者的迎接的挑战与冲击；
- 3、建立相应的管理理念，明确管理者的自我角色定位，快速进入管理状态；
- 4、知道管理者应该做什么，应该按什么流程进行管理，应该承担什么职责；
- 5、正确认识到管理工作中常见的角色误区，改善自己的行为，提升领导者的影响力。

【课程特色】：

- 1、系统性——课程系统架构清晰，所有内容前后贯穿，相互辉映，绝非单纯几个管理模块的拼凑。
- 2、有效性——课程核心理论和管理技能是众多五百强企业反复验证的管理经验和工作方法，具有很强实用性与时效性。
- 3、应用性——非传统教学方式，旨在“学以致用，立竿见影”；每项内容都透过实际的案例和操作工具，引导学员找到解决管理问题的原则，并学习到最实用的操作工具，直接拿来使用。
- 4、趣味性——整个培训过程，采用学员互动，现场模拟场景训练等多种方式，使气氛热烈，学员在开心之中掌握实战技能。

【讲授方式】：

- 1、上课方式多元化，70/30原则(70%专家理论讲解、案例剖析、管理工具使用说明，30%学员互动研讨、角色扮演、实战演练)，从各种方式中体验学习，加深印象。
- 2、理论讲授 + 案例剖析 + 小组互动研讨 + 情境模拟，案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让学员由工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓。

3、透过案例剖析与操作工具讲解，让学员结合自身工作进行检查与启发，让学员从“做”中了解到自己的不足以及需要改善注意的地方。

【课程时间】：1天，6小时/天

【学员对象】：中基层企业管理者、新晋管理者、储备干部等管理人员等。

【工具提供】：

- 1、有效计划法——把工作任务安排得井井有条
- 2、SOFTEN法则——让沟通产生共鸣的魔法
- 3、猴子管理法——让员工学会管理好自己的工作
- 4、目标管理卡——将目标书面化、规范化
- 5、教练型指导——协助员工顺利发展的指导策略

【课程大纲】：

第一讲：角色转变

一、管理者角色转变的对比

- 1、专才——通才
- 2、英雄——领袖
- 3、个人努力——借助他人
- 4、具体业务——管理领导
- 5、技术性强——管理认同感
- 6、面对事——人与事的平衡

二、骨干员工与管理者的区别

- 1、组织中位置
- 2、职责范围
- 3、工作对象
- 4、工作技能
- 5、评价标准
- 6、自我实现

三、角色转变困难的4个原因

- 1、能力差异
- 2、角色惯性与角色惰性
- 3、成就感缺失
- 4、定位模糊

第二讲：定位误区

一、中层干部常见的角色错位

- 1、土皇帝
- 2、民意代表
- 3、自然人
- 4、传声筒

二、避免中层经理的两种病症

- 1、新经理并发症
- 2、老经理综合症

三、如何应对管理的两难现象

- 1、何谓两难
- 2、应对办法

第三讲：定位分析

一、关于管理者角色的历史观点

- 1、人际角色
- 2、信息角色
- 3、决策角色

二、管理者在企业结构中的位置

- 1、行动的领导者
 - 2、不同层次管理者的工作重点
- ## 三、针对上中下三层的定位分析

- 1、承上
- 2、启下
- 3、平行

第四讲：定位认知

一、中层经理人的烦恼

二、管理者的各角色认知

- 1、规划者
- 2、执行者
- 3、危机/问题解决者
- 4、模范者
- 5、绩效伙伴
- 6、监督/控制者
- 7、领导者
- 8、教练员
- 9、内部客户

三、中层管理者的三大内伤

- 1、心态浮躁，借口太多
- 2、危机感淡薄，学习力不够
- 3、缺乏总经理/老板心态

【课程总结】：

一、重点知识回顾

二、互动：问与答

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

第三期：中层管理者的时间管理与会议管理

(1天)

课程背景：

人生最宝贵的二项资产，一项是头脑，一项是时间；这个世界，最公平的分配就是时间，每天每个人都是二十四小时；因此管理好自己的时间，也就赢得了人生；管理水平的高低，决定着事业和生活的成败。

课程收益：

- 1、认识时间成本，树立有效的时间管理观念；
- 2、学习几种简单有效的的时间管理技术与技巧；
- 3、提高组织时间效益，帮助企业降低管理成本，提升企业绩效。

课程特色：

针对性强——从理论出发，掌握一定的时间管理方法策略，并会实际运用；

互动体验——导师全程引领，师生倾情互动，激发主观能动性，倡导轻松地工作和生活；

思路开阔——导师授课方式灵活多样，有：理念讲解+案例分析+声像视听+小组讨论+现场游戏+心理体验+多感官体验等，使学员轻松减压，开心领悟；

注重实效——从理论到实践，从心理整合到自我成长，采用“即见、即思、即做、即得”的方法，循序渐进提升学员对课程内容的理解和实际转化能力。

课程时间：1天，6小时/天；

授课对象：各层级员工

授课方式：视频播放、案例解析、分组研讨、团队展示等互动体验方式进行。

课程大纲：

第一讲：时间与时间管理概述

视频：《时间都去哪了？》

一、时间与生命的博弈

(一)我们的人生中，什么是最重要的？

(二)价值理念探讨：财富、健康、时间的关系；

(三)你是如何规划自己的时间的？

二、时间是什么？

(一)深圳口号：时间就是金钱，效率就是生命；

(二)时间是人生最大的资本；

(三)时间不可再生、不可储存，但却是可以管理的。

三、时间管理概述

游戏：你计划再活多少年？

(一)时间管理的定义；

(二)时间管理的发展与演变：

1、第一阶段：便签与备忘录阶段；

2、第二阶段：时间进程表阶段；

3、第三阶段：要事第一阶段；

4、第四阶段：平衡管理阶段。

(三)时间管理的意义；

(四)时间管理的核心：

1、价值管理；

2、习惯管理。

(五)时间管理的本质-自我规划：

1、好的计划是目标成功的前提；

2、建立高效的时间管理机制。

第二讲：时间管理的技巧

学会列清单，分析与管理自己的时间

二、要事第一原则

(一)一个重要观念；

(二)象限的界限；

(三)象限的关系；

三、聚焦目标原则：

(一)目标：进入 20%；

(二)案例分析：二八定律在营销学中的实际应用：

- 1、需求分析运用;
- 2、市场规律把握;
- 3、客户面谈实战;
- 4、客户管理应用。

(三)二八定律在生活中的表现。

- 四、简化流程，学会授权
- 五、遵循生物钟，重要的事情重要时间段完成
- 六、学会拒绝，敢于说“不”
- 七、速度第一，完美第二
- 八、化零为整原则---善用零碎时间
- 九、马上行动，拒绝拖延
- 十、正确运用微信、QQ，短信，微博等现代沟通工具

第三讲：高效时间管理工具和方法

思考与互动：互动与思考：请列举 10 个掠夺我们时间的罪魁祸首？

- 一、软件法：365 日历，Pendo 软件等
- 二、备忘录法：记事本，便签纸，闹钟
- 三、工作日志法
- 四、工作计划法：月，周，日工作计划
- 五、番茄钟工作法
- 六、排期表
- 七、甘特图
- 八、能力提升法
- 九、授权法
- 十、他人（上司、同事、下属）管理法

第四讲：会议管理

- 一、会议常见的误区
- 二、高效会议大八大特征
- 三、如何做开场白
- 四、如何分配发言时间
- 三、如何掌握议事进度

1、语言方式：

- 从不打印的工作报告
- 开会发言只捞干货
- 开会不许找替身
- 准时开始，准时结束

2、非语言方式

四.如何达成决议

- 1、权威决策
- 2、少数服从多数决策
- 3、共识决策
- 4、无异议决策

五.如何圆满结束会议

- 1、会议纪要

2、会议督办

会议任务追踪系统：责任人，任务完成日期，目前进度

会议任务质询：负责任对照目标，完成部分，未完成部分，是否能完成，下次会议前进度目标；

会议提醒系统：接近任务节点时，手机提醒系统

六、学员分享

课程总结

第四期：中层管理者的有效沟通与影响艺术

(2天)

课程背景：

管理过程就是有效的沟通过程，有效地沟通过程就是高效的管理过程！沟通能力的好坏，直接影响着每个人在人生事业上的发展！

因低效沟通而造成低效管理，严重削弱了组织内部效率！

团队士气薄弱，向心力和竞争力不强！

为什么沟通总是障碍重重？

什么是我们期望的沟通效果？

如何使沟通变得更加有效？

低效沟通问题的症结又在哪儿呢？

针对以上问题，本课程系统介绍跨部门沟通的相关基础理论和分析方法，通过个性化案例分析，为您提供高度可操作性的指导，力求帮您解决实际应用问题。

课程目标：

- 1、使思想一致、产生共识；
- 2、减少摩擦争执与意见分歧；
- 3、使管理者洞悉真相、排除误解；
- 4、减少互相猜忌、凝聚团队情感；
- 5、疏导人员情绪、消除心理困扰；
- 6、了解组织环境、减少协作阻力；
- 7、收集信息、使团队状况共有；
- 8、增进人员彼此了解、改善人际关系。

你可收获（技能篇）

- 1、职业性格认知测试
- 2、同理心法
- 3、预先框示法
- 4、终极利益法
- 5、身份定位法
- 6、赞美批评法
- 7、额外收获法
- 8、我的声明法
- 9、对比法
- 10、先跟后带法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：总经理、副总经理、总监级、经理级、主管级以上人员

课程特点：感性讲授、理性点评、案例分析、应用比对、量表测试、工具应用。

授课老师：沈丹阳

课程大纲：

第一讲：沟通的基本原理与方法

- 1、沟通的意义
- 2、沟通的表现方式
 - 正式沟通
 - 非正式沟通
 - 73855 法则
- 3、高效沟通的步骤
- 4、高效沟通的工具
- 5、沟通过程中常见的三个障碍
 - 游戏：每日 1P
- 6、如何做一个受欢迎的人？
- 7、反馈与反馈技巧
- 8、沟通四大技能
 - 说的技巧
 - 听得技巧
 - 问的技巧
 - 看的技巧
- 9、沟通的两大法则
- 10、沟通案例分享

第二讲：系统内沟通技巧

- 1、如何与上司沟通
 - 1) 与上司沟通的六大障碍
 - 2) 接受上司指示的五个要点
 - 3) 如何正确的向上司汇报工作
 - 4) 与上司沟通的八大规则
- 2、如何与下属沟通
 - 1) 与下属沟通过程常犯的错误
 - 2) 向下属下达命令的要点
 - 3) 如何向下属推销自己的建议
 - 4) 如何处理下属的反对意见
 - 5) 与下属沟通的八大规则跨部门沟通意义、障碍和原则

第三讲：跨部门沟通

- 1、跨部门沟通的真谛
- 2、跨部门沟通的种类
- 3、跨部门沟通目的
- 4、跨部门沟通的障碍分析
- 5、跨部门沟通的三种模式
- 6、跨部门沟通的角色与方式
 - 教练与激励
 - 报告与建议

会议与强调

第四讲：跨部门沟通的技巧

1、跨部门沟通三原则

面子第一，道理第二

永远不要嫌麻烦

主动，诚恳

2、营造良好的沟通氛围

互动演练：如何开个好头

3、换个角度想一想——为他人着想

4、部门间不同意见的处理

分享：找疼法影响他人的技术

分享：以他人的利益点影响他人

分享：运用信息不对称影响他人

如何说服意见不同的人

5、因人而异的沟通

分享四种典型的人格

分享四种典型性格特征的典型人物

互动演练：如何与较难沟通的人打交道

感情账户

第五讲：跨部门沟通常出现的问题解决之道

1、屡次沟通没有结果怎么办？

2、遇到一些同事说一套做一套怎么办？

3、大家都是平行部门，不配合怎么办？

4、对其他部门工作不了解，甚至持否定态度怎么办？

5、本位主义（袒护下属，保护部门利益）怎么办？

6、互相推脱责任，只知道抱怨和投诉怎么办？

7、各部门对同一问题有不同的看法怎么办？

8、沟通没有理想的结果，但是事情又不能耽搁，怎么办？

9、关系到几个部门，各部门就会踢皮球，扯皮，怎么办？

本节你必须亲自参与，头脑风暴法，找出问题的解决方法

第六讲：跨部门沟通与协作方法指引

1、从个人层面（性格、意识、行为）入手分析沟通问题存在的原因

性格认知因素

价值取向因素

知识水平

个人经验差异

直觉选择偏差

对管理者言深谙人性，才能知人善任，人尽其才，须了解人的性格，才能做到优势互补，提升互信。应用心理学测试工具，了解不同人的性格及行事风格，有效沟通与引导

本节你将掌握《九型人格》测试工具，并且参与编写行动方案，并执行。

2、从组织层面

专业化分工带来部门目标的差异

职能和权责划分不明确

沟通双方信息不对称

解决之道：

1) 倡导良好的文化：

亲情文化

开放的文化

教练文化

老师文化

承担文化

搞定文化

2) 审视调整组织分工，梳理模糊地带

分权管理

流程梳理

3、从意识层面

本位主义思想

价值观因素

利益分配因素

索赔法：内部也是服务，谁也不想耽误自己

效益奖

绩效奖金

团队奖励

最佳合作奖

先大家后小家

公司利益最大化

4、从行为层面分析

信息接收错位

语言感太差

时机不恰当

沟通游戏互动：不断提升自己的能力，象总经理一样思考，不可缺少的自我沟通

本节你将学会跨部门沟通常用的关键方法，只讲操作工具，不讲原理。

第七讲:跨部门沟通的 10 种常用方法

会议法

预先框示法

终极利益法

身份定位法

赞美批评法

额外收获法

我的声明法

3 现法

先跟后带法

同理心

本节你将学会沟通的 10 种关键方法，只讲方法案例，不讲太多原理，需要您的亲自体验，才能真正掌握沟通技巧。

案例分析：国内部分企业跨部门沟通

反思：列举行动计划，并执行。

课程答疑：沟通创造价值

第五期：中层管理者员工的培育、辅导与授权艺术 (2天)

课程背景

作为企业的一线管理者，您是否陷入文山会海之中无法摆脱？是否对下属的棘手问题束手无策？是否为找不到解决员工思想问题的方法而苦恼？是否为不能有效帮助员工成长而困惑？管理是一门科学，辅导是一门艺术。作为企业的管理者，除了拥有扎实的专业知识外，还需要具备辩证思维、有效辅导下属等领导能力方面的能力素养，才能成为卓越的管理者。辅导下属是日常工作中最重要的职责之一，而且必须是经常性的及时辅导，确保员工的工作结果符合企业的利益和客户期望，辅导的过程也是一个无形中推进班组建设，凝聚团队向心力的行为，所以，有效的辅导不仅能够改变员工的思想与行为，达到预期效果，更能激发员工的战斗力与积极性，加速生产力！反之，如果辅导不当，将产生负面效果，导致更大的问题。本课程就是致力于打造一线管理者的实战辅导技能，通过案例剖析，技巧工具运用，情境练习，让一线管理者轻松辅导见成效！

课程收益

- 1、提升中层管理者的管理技能，通过帮助员工倍增团队生产力；
- 2、加强管理者的教练意愿，及时发现并辅导有需要的员工改变现状；
- 3、有效帮助员工转变态度、改变行为，提高绩效，同时留住员工；

课程时间：2天

课程内容：

第一讲：经理人如何发现与挖掘人才

1、人才甄选的实质与标准

- 1) 选才如何给公司带来竞争优势
- 2) 人才甄选工作的实质
- 3) 人才甄选的五大圈层
- 4) 人才甄选标准的“冰山模型”
- 5) 著名企业人才甄选的标准举例
- 6) 人才标准的三级划分
- 7) 优秀人才的八大特质

2、发现与挖掘人才的方法与技巧

- 1) 诸葛亮的识人七法
- 2) 在自然背景下了解人
- 3) 从细小行动上观察对方
- 4) 优秀经理的招聘面试实战技巧
- 5) 面试常见的误区与控制方案

第二讲：经理人如何有效培育辅导员工

1、员工培育的认知与综合技法

- 1) 衡量优秀经理人的两大标准
- 2) 优秀经理人在培训管理中的角色
- 3) 优秀经理人在培训流程中的职责
- 4) 培育辅导下属员工的三内容

- 5) 员工工作技能掌握的四层次
- 6) 在岗技能辅导(OJT) 五步法
- 7) 培养新员工与再培育老员工
- 8) 如何有效培养训练储备干部

2、如何让员工更喜欢你的培训

- 1) 做好需求调研使培训更具针对性
- 2) 了解职业培训与传统教育的区别
- 3) 把握成人的学习特点与应对策略
- 4) 掌握培训的方法使培训灵活多样
- 5) 学会组织实施技巧使培训更专业
- 6) 做好跟踪评估使培训效果更显著

第三讲：辅导流程与方法

1、辅导准备技巧

视频：行为观察练习

- 1) 了解问题的表现
- 2) 准备明确的资料
- 3) 准备谈话目标与要点
- 4) 安排时间
- 5) 通知下属

辅导案例分析：(正面案例与反面案例)

2、辅导面谈技巧

1) 如何开场

先铺垫、寒暄

再直接指出要讨论的问题

2) 描述问题

是否明确指出问题行为,提供了相关的证据

以平和客观的态度指出问题所在，呈现客观事实依据

耐心，具体，态度平和，描述相关的行为(所说，所做)

描述而不是判断

3) 询问原因

提问题让员工解释

要积极聆听员工的解释，给他辩解的机会

让他放心地讲，不要插嘴、不要打断

随时提示他，不要让他话题远离主题

4) 同意问题存在

如果员工不认为这是一个问题，他就不会引起重视，工作中也很容易不会做改变

让员工同意问题存在的关键是，问题行为带来的不良后果

通过提问对客户的影响，对公司的影响及对他个人的影响，来强调问题的重要性

如果员工不原意回答，就举出类似问题产生的严重后果，然后再询问

5) 制定解决方法

引导员工自己制定解决办法

解决办法应该有明确的时间要求，便于跟进检查

让员工学着自己作决定；作决定意味着为自己的决定负责任
不想作决定，或让领导做决定，常常意味着不想负责任，或推托责任

6) 给予鼓励并总结结束

确认改进计划和奖惩措施

表示你对他/她的支持与信任

使对方愉悦的离开

3、辅导后的跟进

1) 主动检查和推动改进计划，不要给员工“谈是谈、做是做”的感觉

2) 遵守你对员工承诺的支持

3) 常常表扬他的进展

4) 不断向他显示和证明你在关注和支持他的行动

5) 在给予足够帮助和支持的情况下，严格要求

6) 一直跟进到问题解决为止

辅导练习：

每人都要扮演一次管理者

观察辅导六步骤技巧应用

4、辅导重点与障碍

1) 倾听不够，根本没有听明白员工的问题，硬将自己意图强加给下属

2) 不能针对细节进行追踪提问，指责下属

3) 最差结果：被员工影响，反辅导。领导改进，员工不改

5、辅导注意事项：

1) 对事不对人

2) 辅导要及时

3) 要老揪辫子

4) 表达你的信任

6、检验辅导效果方式：

1) 主观测评：案例分析

2) 操作测试：角色扮演

第四讲：员工授权艺术

帮帮忙：左右为难的王经理

1、授权概念

2、有效授权作用

游戏：你会授权么？

3、授权四象限法则

必须授权

应该授权

可以授权

不应授权

4、择机授权：如何选择授权时机

5、高效授权：五步授权法

6、有效授权的基本原则

就近而授的原则

授而不疑的原则

授而明责的原则

- 授而有序的原则
- 授之协调的原则
- 授后反馈的原则
- 授后有控的原则

7、练一练：李先生是一家大型公司的生产经理，他正处理一些工作，试讨论他们的可授权性

本节你将学会授权常用工具和授权时注意细节

第六期：高绩效团队建设与激励 (2天)

课程目标：

- 1、了解高绩效团队的特征
- 2、了解团队角色与性格特征
- 3、了解树立团队文化与规则的有效方法
- 4、掌握团队沟通的有效方法
- 5、掌握团队冲突处理技巧
- 6、了解团队激励与授权的技巧

课程对象：

中高层管理者

课程时间：2天

第一讲：正确认识团队

- 1、团队就是协作组织
 - 2、团队成功的几个重要因素
- 分析：那些单位可称为团队？那些是团队成功的关键因素？
- 团队成功的案例分析：松下的团队管理
 - 团队活动“红与黑”（体会团队合作与双赢的重要意义）
- 本讲收获：理解团队建设的重要性，理解团队成功的因素

第二讲：团队失败的原因

- 1、团队的结构与组织的等级制度互不相容；
- 2、缺乏上级管理部门的明显支持和帮助
- 3、团队成员缺乏纪律，不愿意为自己的行为承担责任
- 4、队成员不愿意承认和接受团队发展的模式和过程
- 5、组织没能使团队的努力产生积极的意义
- 6、团队感觉到组内组外的领导有缺陷
- 7、团队成员没有得到足够的训练
- 8、缺乏部门间的合作。

第三讲：高绩效团队的构成及八大特征

- 1、高绩效团队的特征
 - 1) 团队的要素
 - 2) 高绩效团队特征：
 - 共同的愿景与目标
 - 共享的领导
 - 互相信任的氛围
 - 充分的沟通

长补短的互补性
高效的工作程序
灵活性与适应性
持续学习

案例分析：大雁团队、唐僧师徒团队、HK 旅游团队

2、高效团队成员构成

- 1) 决策高层：具备战略眼光，创新思维，领导魅力
- 2) 协调中层：承上启下，管控流程，良好的管理技能
- 3) 执行基层：专业技能，服从指令，高执行力

第四讲：高绩效团队发展的阶段

- 1、成立期
- 2、磨合期
- 3、规范期
- 4、高效期
- 5、转型期

第五讲：高绩效团队管理的角色与性格潜能认知

1、管理者的角色认知与转换

1) 独立贡献者与管理者的角色区别：劳心与劳力、管事与管人、独立贡献与团队贡献、孤独与表现、效率与效能、专业技能与管理素养

- 2) 管理的四大要素与杠杆
- 3) 管理者的素质模型与技能模型
- 4) 管理者动机模式（亲和动机、影响动机、成就动机）

2、什么是领导？领导与管理的区别是什么？

- 1) 管理的定义与内涵
- 2) 领导与管理的目标侧重与任务区别
- 3) 不同管理层所需要的相关管理技能与角色认知
- 4) 企业管理与经营的核心

3、团队角色定位与人性潜能分析

- 1) 二大内在驱动力
- 2) 四类性格特征
- 3) 八大潜能要素
- 4) 天生潜能与人际交往障碍

情景练习：西游记唐僧师徒行为风格与团队协作分析

第六讲：高绩效团队愿景、目标与绩效管理

1、建立团队的共同愿景与共享愿景

- 1) 优秀的愿景模型：树立团队的愿景与使命
- 2) 练习：我心目中理想的团队——我眼中现实的团队
- 3) 团队愿景与使命分析

2、团队发展愿景与个人目标的融合

- 1) 研讨：我们为什么走到一起？——为什么需要团队
- 2) 共同目标的要素：SMART-AS
- 3) 目标制定与下达（目标的愿景化、目标的共享化、目标的承诺化）
- 4) 案例研讨：目标的不公平与不合理
- 5) 模拟演练：团队上中下互动演练（30分钟）

- 3、团队绩效管理曲线分析
 - 1) 绩效发展区：选拔与发展
 - 2) 价值效益区：任用与配置
 - 3) 效益过当区：考核与管控

第七讲：树立高绩效团队文化

- 1、团队文化的作用与意义
- 2、团队信任与赏识文化的塑造
 - 1) 团队冲突与本位主义
 - 2) 团队协作与冲突管理
 - 3) 天堂与地狱区别
- 3、团队高效工作程序的规则建立
 - 1) 工作指令与汇报程序
 - 2) 问题反映与处理程序
- 4、团队沟通与信任
 - 1) 有效沟通定义
 - 2) 团队沟通障碍
 - 3) 团队沟通原则
 - 4) 向上与向下沟通
 - 5) 沟通和谐力
- 5、案例研讨：如何增进团队的凝聚力与士气？

第八讲：团队激励与情景领导

- 1、团队激励要素分析
- 2、潜能特质与动机差异
- 3、如何创造“饥渴”需求
 - 1) 给予追求美好的机会——正激励
 - 2) 提供增加苦痛的鞭策——负激励
 - 3) 激励文化与机制
 - 4) 激励原则与时机
- 4、团队激励的方式与时机
 - 1) 结果激励多样化
 - 2) 过程激励人性化
- 5、不同阶段激励重点
- 6、早、夕会激励重点
- 7、互动分享：经典案例分享

第七期：中层管理干部目标管理

(1天)

学员收益：

- 1、使管理人员了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的桥梁
- 2、理解目标对组织和个人价值，提升管理者目标接受意愿度
- 3、掌握制定目标原则及方法
- 4、认清目标执行黑洞，避免目标“假执行”

- 5、了解 GE 公司目标管理技巧，掌握目标执行的精髓
- 6、了解 GE 公司绩效管理工具，探寻绩效管理工具运用魅力
- 7、知人善任，带人带心，学会利用目标和绩效管理工具激励和调动下属的积极性
- 8、学会领导艺术，提升个人的领导魅力，增强员工工作的主动性和积极性

课程时间：1 天，6 小时/天

授课形式：

讲师讲解（强调重点、要点和难点，将专业术语平民化，帮助学员理解）

录像观看（通过精彩录像片段欣赏，给予学员启发）

现场演练（帮助发现问题，进行精确点评，从而达到学以致用目的）

游戏互动（将深奥的理论融入轻松的游戏之中，在笑声中学习和领悟）

问题讨论和实战案例分析（剖析经典实战案例，充分启发学员）

引用工具：

- 1、管理看板
- 2、任务列表
- 3、节点计划
- 4、责任清单
- 5、工作跟踪表
- 6、个人目标管理卡
- 7、个人绩效承诺书
- 8、会后工作执行表
- 9、挂起来的备忘录
- 10.工作日记

课程大纲：

- 1、引言：管理的本质
 - 1) 中层管理者的实质是什么？
目标—计划—标准—流程-过程—结果，交换价值
 - 2) 中层管理者的基本技能
- 2、为什么必须首先解决目标问题
- 3、目标可以帮助我们做什么
 - 目标能够使人产生积极的心态
 - 目标能够使人看清自己的使命
 - 目标能够使人感受到人身的价值
 - 目标能够使人把关注的重点从过程转移到结果上来
 - 目标能使人分清轻重缓急，把握重点
 - 目标能够使人眼光集中到现在
 - 目标能提供评估的依据
- 4、如何正确地理解目标
- 5、目标的设定来源
 - 老板下达、上级分解
 - 自己的角色和职责
 - 自己的心态和梦想

6、目标设定过程

5W2H

SMART

SWOT

目标分解

目标计划

大型游戏：意愿人生

7、何正确地使用和管理目标

将目标变成小目标

将目标变成下属的任务

将目标变成自己的计划

计划才是我们工作的指南

8、目标执行的黑洞

忽略执行的方向：客户价值

忘记执行的意义：做出结果

放弃执行的力量：坚守承诺

丢掉执行的使命：永不言败（亮剑精神：军魂）

执行 48 字方针：决心第一，成败第二；认真第一，聪明第二；

锁定目标，专注重复；速度第一，完美第二；

结果第一，理由第二（执行力视频）

9、目标检核与追踪

目标计划完成结果跟踪；

做记录/留照片

会议质询，走动式管理

自我评估、主管评估（差异分析，找出改善办法）

视频：执行力是淘汰出来的

10、案例互动

案例：GE 的 MBO 系统

案例：GE 的绩效管理系统

第八期：中层管理干部卓越领导力

(2 天)

教练式领导力

☆ 课程介绍：

管理者与领导者有什么不同？领导者能够被培养吗？

通过学习本课程，学员将会发现不同情境的领导模型可以帮助他们改变行为，解决他们工作中深感困惑的问题，使他们在不同的情况下，正面地对追随者施加影响力，从而提高他们的工作绩效和满意度。同时，它也证明：通过培训，

每一个人都有在某种情境下成为领导的可能性。

教练式领导力是一种用于人员开发和帮助员工自主实现工作目标的模式和方法，使员工在组织中能以最大的热情和创造性来工作，并把个人目标和组织目标结合在一起的策略。教练式领导者能够充分调动员工工作意愿，提高其工作能力，高效地完成工作目标，使企业以更强的适应性面对新的挑战。

☆ **课程收获：**

- 开发管理者的胜任力、增进和强化领导技能
- 确保目标实现和任务完成的关键方法
- 确定员工能力和意愿水平的诊断技巧
- 提高某个情境下的领导风格的应用能力
- 因人而异、因时而异灵活调整四种领导方式
- 掌握有效影响员工行为的沟通技巧和通用语言
- 学会如何对下属授权，解决领导者“忙干”的问题
- 增加对人与人之间差异的尊重
- 加速人才的开发和保持，降低员工流失率
- 增强企业文化的融合

☆ **课程对象：**

- 企业董事长，董事会成员;企业管理层;部门总监、分公司或区域经理;中层经理人; 项目经理;
- 高级知识和技术工作环境中的专业人士;希望自我提升影响力的企业精英

☆ **时间：**2天(12小时)

☆ **授课老师：**沈丹阳

☆ **课程大纲：**

第一单元 领导认知：新时代的领导者

互动讨论：80、90后员工有哪些特点？“新常态”经济条件下管理者的困惑有哪些？

- 1、领导与管理的区别
- 2、领导的定义
- 3、领导者风格转变：民主与独裁
- 4、个人权力与职位权力
- 5、领导者的魅力模型

第二单元 诊断技术：员工的状态如何

- 1、衡量员工状态的两把尺子
- 2、工作能力与意愿的分析
- 3、员工状态的动态关系
- 4、员工的四种状态
- 5、员工的状态的变化
- 6、员工不同状态的需求
- 案例分析：员工状态诊断

第三单元 统驭技术：选择你的领导风格

- 1、四种不同的领导风格
- 2、领导风格与员工状态的匹配

案例研究：领导风格和角色转换

- 3、弹性运用四种领导风格
- 4、督导过度与督导不足
- 5、员工发展周期
- 6、面对情境的主要对策
- 7、情境领导者的激励模式：善用关系行为激励部属，
 - 运用命令行为督导部属
 - 员工能力开发模式
 - 员工退化控制
 - 情境领导者的授权反思
- 互动案例：情境领导演练

第四讲：教练及教练式领导扮演的3种角色

- 1、教练技术

2、教练式领导三种角色

镜子——反映员工的心态、行为

工具 镜子原理的运用方法

案例讨论 吃剩菜的老板

催化剂——加速正能量思考

工具 企业员工自我发展意愿调查表

案例讨论 量体裁衣，制定培养计划

指南针——引导员工找到自己目标

案例讨论 遭遇“沸水”

第五讲：教练式领导的 4 种能力

1、聆听能力

工具 聆听误区自测

案例讨论 榴莲没有错

2、发问能力

工具 10 大典型启发性问题一览表

案例讨论 聪明上司的发问

3、区分能力

工具 区分能力测试表

案例讨论 通用公司的 ABC 活力曲线

4、回应能力

工具 管理者对员工的负面反应的错误应对方法自测

案例讨论 回应也要有策略

第六讲：教练式领导的五大步骤

步骤 1：确认目标

工具 目标区分能力测试表

案例讨论 D 公司的培训需求调查

步骤 2：厘清现实

工具 厘清能力测试表

案例讨论 真情最能感动人

步骤 3：选择策略

工具 员工培训计划表

案例 讨论西门子的 CPD

步骤 4：制定行动计划

步骤 5：跟踪行动计划

大型模拟演练：教练技术情景演练