

管理系列培训项目

——4次8天课程架构

课程一：自我认知与调整

DAY 1：管理者角色认知

单元一、开篇 - 课程介绍

- ✦ 课程目标：不是来听传统管理和领导力知识的；
是来经历管理力和领导力训练，是当场提升能力的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，听从指挥
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，提升氛围

单元二、管理者的角色认知

- ✦ 什么是管理
- ✦ 管理者角色的3大误区
- ✦ 德鲁克论目标管理与自我控制
- ✦ 管理者的5项核心任务
- ✦ 管理能力自我测评与反馈

- 测评：管理者 5 项核心任务
- 情景互动：无人战鹰计划

单元三、做自己的主人

- ✚ 找到人生选择的自由
 - 要我做 vs.我要做
 - 拉开刺激与行为之间的距离，找到选择的自由
- ✚ 3 个完成转换的心理弯道
 - 负向循环圈与正向循环圈
 - 主动积极语言的力量
 - 将注意力放在影响圈
 - 互动检验：吸管 Vs.土豆
- ✚ 为自己负责：选择决定命运
 - 案例：打工女皇吴士宏
 - 掌握“选择的自由”，对自己的选择负责
 - 案例：苹果能为员工承诺什么
- ✚ 自我目标感知认知
 - 案例：关于人的一生
 - 谁来做自己生命的领导者？
 - 练习：三个场景描绘自己的目标
- ✚ 从目标到结果
 - see-do-get：目标管理模型

- 如何设定目标：目标的 SMART 原则
- 两大关于改变的内心假设
- 案例：把目标写在石头上

DAY 2：管理者如何管理自己

单元一、回顾与反馈

- ✚ 谁是管理者
- ✚ 谁是一切问题的根源
- ✚ 管理者有效性的关键
- ✚ 有效性与习惯
 - 案例研究：看，都是猪一样的队友！

单元二、要事优先的时间管理

- ✚ 管理者要做正确的事
- ✚ 识别工作重点的有效方法
- ✚ 重要紧急矩阵的启示
- ✚ 如何避免频繁救火
- ✚ 管理者的关键工作分析
- ✚ 提升管理者自我价值的工作安排
 - 情景游戏：沙漠求生
 - 案例讨论：生产经理的下午安排

单元三、聚焦于有效贡献

- ✚ 管理者的价值体现
- ✚ 管理者对组织做出的承诺
- ✚ 为人际关系承担责任
- ✚ 有效的会议管理
 - 案例研究：季度总结会上的争吵

单元四、有效决策

- ✚ 有效决策者的基本观念
- ✚ 有效决策过程的五大要素
- ✚ 如何确立边界条件
- ✚ 企业是否应尽法律规定以外的社会责任
 - 案例研究：承担决策风险

单元五、着眼于明日

- ✚ 如何正确分配组织资源
- ✚ 着眼于明日的策略
- ✚ 创新、风险、机遇
- ✚ 如何处理保持今日的成就和开创未来的关系
 - 案例研究：摆脱昨日的包袱

课程二：管理他人及团队

DAY 1：管理他人与团队

单元一、回顾与反馈

- ✦ 管理者应如何管理自己
- ✦ 我们遇到的困难与障碍
- ✦ 将障碍作为前进的方向与机会

单元二、PDCA 日常管理

- ✦ 计划制定不周的结果和迹象
- ✦ 制定计划的 5 大益处
- ✦ 管理者不愿制定计划的原因
- ✦ 拟订工作计划的 7 个要素与要领
- ✦ 何谓不折不扣的执行
- ✦ 4 项工作检查技巧
- ✦ 确保计划顺利推动的改善反馈要点
 - 影片教学：我的工作本身就是计划

单元三、授权与工作安排

- ✦ 授权与委派的不同
- ✦ 管理者回避授权的原因
- ✦ 授权的真正意义
- ✦ 工作安排的流程步骤
- ✦ 了解自己的授权习惯
- ✦ 如何分析与了解下属现状
- ✦ 进行有效授权的 7 个原则

- ✚ 如何应对反授权
 - 影片教学：理查德与伯纳德
 - 案例教学：经理背上的猴子

单元四、有效激励

- ✚ 什么是激励
 - 激励成败的要素
- ✚ 德鲁克：确立目标、消除障碍
 - 下属的6大常见工作障碍
 - 发挥管理者的责任
- ✚ 如何发挥内在激励
 - 正确分析员工的工作动机
 - 打破负向循环圈
- ✚ 不同下属使用不同激发手段的流程
 - 教练型领导激发员工潜能4个步骤
 - 激发下属的5个标准动作

单元五、德鲁克眼中的团队

- ✚ 团队与群体的不同
- ✚ 团队的使命是完成目标
- ✚ 团队成员对什么负责
- ✚ 三种不同的团队类型
 - 橄榄球队型团队

- 棒球队型团队
- 网球双打型团队

单元六、团队合作

- ✚ 团队发展阶段与测评
- ✚ 团队中的角色分工
 - 6种团队角色的平衡
 - 关系与任务的平衡
- ✚ 团队氛围的 5 项机能障碍
- ✚ 巅峰团队的 7 项标准
 - 情景游戏：Stand Up Guys!
 - 测评：巅峰团队的 7 项标准

DAY 2：管理者的沟通

单元一、回顾与反馈

- ✚ 管理者应如何管理他人与团队
- ✚ 我们遇到的困难与障碍
- ✚ 将障碍作为前进的方向与机会

单元二、如何有效辅佐上司

- ✚ 管理者的责任
- ✚ 辅佐上司的基本原则
- ✚ 了解上司风格的 4 个途径

- ✚ 向上司推销建议的 5 步法
- ✚ 上司对下属的期望
 - 情景互动：发现上司的长处

单元三、如何跨部门沟通协作

- ✚ 部门沟通与合作的理念
- ✚ 如何处理同级冲突
- ✚ 良好沟通的 7 个特征
- ✚ 有效沟通的 4 个法则
- ✚ 为良好人际关系与沟通承担责任
 - 互动游戏：红黑游戏

单元四、高效沟通

- ✚ 高效沟通的基本原则
- ✚ 沟通中的障碍与心态
- ✚ 沟通基本技巧
 - 聆听
 - 发问
 - 反馈
- ✚ 有效倾听 4 步法
 - 反应
 - 探索
 - 支持

- 提出忠告

✚ 实务运用

- 向上沟通
 - 向下沟通
 - 平行沟通（跨部门沟通）
 - 客户沟通（向外沟通）
- 情景游戏：听音画图
- 情景演练：工作回馈

课程三：领导力提升

DAY 1：情境领导

单元一、回顾与反馈

- ✚ 管理者应如何做好沟通
- ✚ 我们遇到的困难与障碍
- ✚ 将障碍作为前进的方向与机会

单元二、领导情境辨识

- ✚ 什么是管理，什么是领导
- ✚ 「工作能力」分析
- ✚ 「投入程度」分析
- ✚ 下属的四大发展阶段特性与需求
- ✚ 调整诊断技巧

- ✦ 培养下属成熟度的 6 个步骤

单元三、情境领导者

- ✦ 命令行为的关键及辨识
- ✦ 支持行为的关键及辨识
- ✦ 领导风格甄别与练习
- ✦ 四种情境领导特色及差异
- ✦ 如何运用 4 种领导风格
 - 测试：领导行为风格
 - 练习：自我诊断

单元四、情境领导训练

- ✦ 实战演练的目的
- ✦ 实战演练的内容
- ✦ 实战演练的标准
- ✦ 实战演练的流程
- ✦ 实战演练的评比
- ✦ 实战演练的反思：
 - 你学到了什么？
 - 导师的点评

DAY 2：教练型领导

单元一、回顾与反馈

- ✦ 管理者应如何做好情境领导
- ✦ 我们遇到的困难与障碍
- ✦ 将障碍作为前进的方向与机会

单元二、教练及教练流程

- ✦ 教练及被教练的现场体验
- ✦ 研讨：什么是教练？
- ✦ 教练的定义
- ✦ 教练的基本流程-GROW 模型介绍
- ✦ 教练的成功要素
 - 教练法演练：角色扮演，相互反馈

单元三、教练式领导

- ✦ 什么是教练式领导
- ✦ 教练式领导的主要功能与特点
- ✦ 教练式领导与传统管理者最关键的区别
- ✦ 教练式领导与传统管理者的融合

单元四、教练式领导的基本技能训练

- ✦ 教练式领导的基本技能体系
- ✦ 发问基本技能与训练
- ✦ 倾听基本技能与训练
- ✦ 区分基本技能与训练

- ✚ 回应基本技能与训练
- ✚ “爱心挑战”基本技能训练
- ✚ 教练式领导基本技能总结

单元五、总结与提升

- ✚ 管理的核心
 - 从管理自我到管理他人
 - 从管理到领导的跨越
 - 管理在于行，而不在于知
- ✚ 你要带走的精华
- ✚ 你要行动的要领

课程四：担当高层责任

DAY 1：梯队建设

单元一、用人之长

- ✚ 何谓长处与短处
- ✚ 发挥自己的长处
- ✚ 用长处辅佐上司、辅导下属
- ✚ 用人之长的3点建议
- ✚ 让平凡的人做出不平凡的事
 - 互动体验：发现长处练习

单元二、培养继任者

- ✚ 领导者的责任
- ✚ 卓有成效的授权
- ✚ 挑选与选拔继任者
- ✚ 继任者培养计划
 - 案例：为什么总是不提拔我
 - 案例：韦尔奇的退位

单元三、率先垂范

- ✚ 领导者的信誉
- ✚ 发现我们的价值观
- ✚ 建立领导者的信任氛围
 - 影片教学：我们叫他张哥
 - 练习：我是一个什么样的领导者

DAY 2：领导变革

单元一、对公司的战略分析

- ✚ 5-维竞争力系统模型
- ✚ 公司的战略系统
- ✚ 战略系统的三大原则
- ✚ 公司的即时智能系统分析
- ✚ 公司的三大战略方向
 - 通用战略
 - 蓝海战略

- 核心竞争力获得战略

✚ 公司的市场趋势分析

✚ 公司的竞争分析

- 优势是哪些？我们是靠什么走向成功的？
- 公司的弱势是哪些？我们面临着的主要问题和挑战是什么？
- 公司面临着哪些机遇？得到这些机遇的重要条件是什么？

单元二、创建共同的愿景

✚ 什么是愿景？

✚ 什么样的愿景可以激发我们的动力？

✚ 学习我们的榜样

✚ 创建共同愿景实战五步法

- 愿景思考
- 愿景区分
- 愿景融合
- 愿景提炼
- 达成共识

✚ 创建我们共同的愿景

单元三、战略目标共识

✚ 什么是我们的战略目标

✚ 实现这些目标的关键要素是什么？

✚ 目标的沟通

✚ 目标的共识

单元四、组织评估

✚ 5-维系统评估工具

- 战略系统
- 文化系统
- 流程系统
- 人员系统
- 绩效系统

✚ 5-维系统当场评估

✚ 5-维系统评估共识

单元五、重要障碍分析

✚ 重要障碍的思考

✚ 重要障碍的区分

✚ 重要障碍的沟通

✚ 重要障碍的整合

✚ 重要障碍的提炼

✚ 重要障碍的共识

单元六、战略方向的制定

✚ 什么是我们的战略方向？

✚ 如何突破这些障碍来实现我们的愿景和目标？

- 战略方向的思考
- 战略方向的区分
- 战略方向的沟通

- 战略方向的整合
- 战略方向的提炼
- 战略方向的共识

单元七、系统行动

- ✚ 这些方向带来哪些重要行动？
- ✚ 这些行动的互动关系是什么？
- ✚ 如何进行系统行动而达到最佳的效果？
 - 系统行动的思考
 - 系统行动的区别
 - 系统行动的沟通
 - 系统行动的整合
 - 系统行动的提炼
 - 系统行动的共识

单元八、行动计划

- ✚ 如何制定行之有效的行动计划？
- ✚ 行动计划的重要原则
- ✚ 行动计划中的关键环节
- ✚ 行动计划时间表的制定
- ✚ 打造执行力的“8个原则”

单元九、总结与提升

- ✚ 反思今天的重要成果
- ✚ 倾听团队的感受

🚩 下一步的方向

