
《卓越管理者的十项修炼》[©]

【企业内训方案】

目 录

第一部分：课程背景.....	3
第二部分：课程内容架构.....	4
第三部分：课程实施说明.....	4
第四部分：课程实施大纲.....	6

第一部分：课程背景

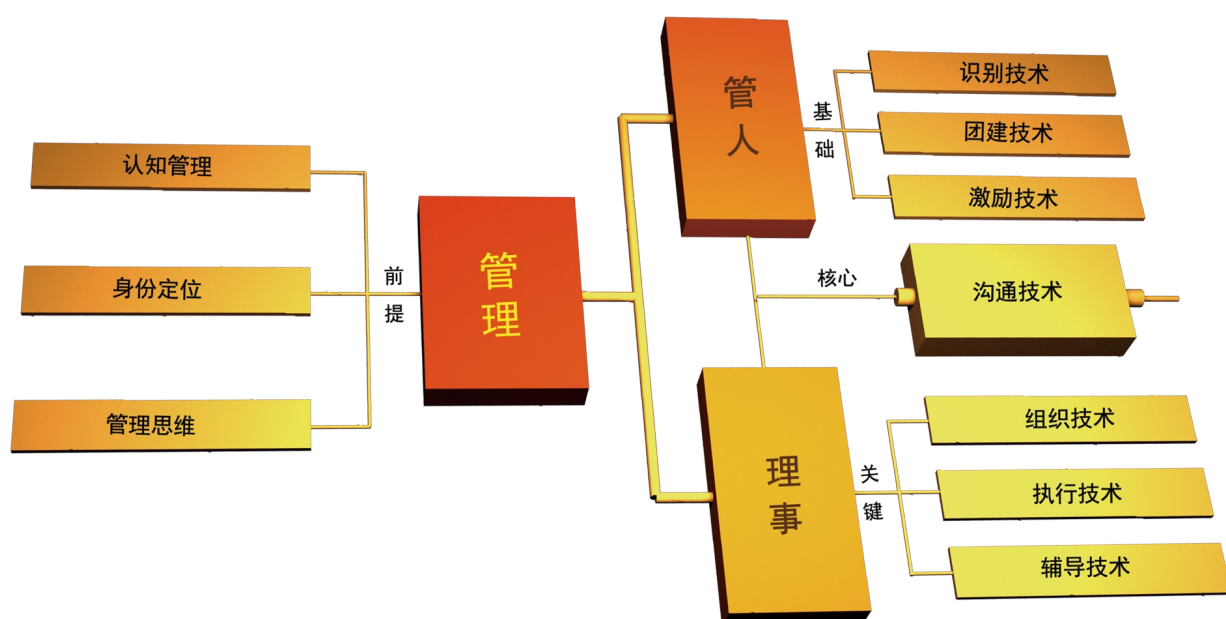
在您的企业中，是否有这样的管理困境：

- 我们总是把最优秀的业务或技术型员工提升为相对应的管理岗位，但总不能如愿所尝，我们得到的往往是一个平庸的经理，而失去的却是一个优秀的员工；
- 多数管理者属于“技术型”或“业务型”管理者，重业务、重技术，重细节……一句话，非常重视任务的完成，可就是不注重结果，自己很辛苦，但上司却不满意；
- 管理人员没有真正认知自己的角色，对于自己的定位只是“上传下达”，导致战略变形，执行不力，结果不佳，绩效不高；
- 管理者自己忙的不行，而员工总是闲着等你给任务、给指标，到底是管理者沟通不够，还是员工不自动自发？
- 管理者经常要替自己的员工“背黑锅”，是真的在履行自己的责任，还是你的管理不到位所致？

《管理者的必修课-卓越管理者的十项修炼》[©]课程是专门为企业新晋管理者或从事技术及业务成长起来的管理者而设的一门课程，本课程从身份定位、管理认知、管理思维、管理技能四个角度全面透析管理

者的角色、责任与使命，并通过体验式的训练方式纠正管理者的不良管理行为。

第二部分：课程内容架构



第三部分：课程实施说明

- **课程使用对象：**从事技术、业务成长起来的新晋管理者、中层管理者；
- **课程实施阶段：**本课程标准授课阶段为四阶段，每个阶段授课时间

为2-3天。企业也可以根据自身时间安排及资源安排选择部分模块来进行实施。

- 课程实施人数：20人-50人
- 各阶段实施内容与收益：（请见下表）

实施阶段	课题	核心内容	核心受益
第一阶段 【3天】	《管理者的身份定位》	认知管理 身份定位 管理思维	<p>能够区分管理、领导、领导力，能够在领导行为的框架下进行管理，能够通过提升领导力这个重要的“工具”来改善和提升管理水平；</p> <p>能够定位自己的身份，清晰的知道自己代表谁，因何而生，找准管理者存在的合理性，用替身、领袖、客户、供应商的身份去处理上下级及横向部门间的关系；</p> <p>能够用“不抱怨思维”、“影响圈思维”、“双赢思维”、“哲学思维”来作为日常工作中处理问题、化解矛盾、引领团队的指导原则。</p>
第二阶段 【3天】	《管理者的用人艺术》	识别技术 团建技术 激励技术	<p>能够转变观念，意识到管理不是改变，而是影响；掌握一套影响技术，通过识别这一重要的能力提升来提升自己在管理中的影响力，实现管理者、企业、员工的多赢局面；</p> <p>能够陈述并应用8个指标、8个关键控制点来进行团队的建设与管理；</p> <p>能够意识到激励的本质是价值的实现与失去，用价值进行激励，做到知人知心知性的激励。</p>
第三阶段 【3天】	《管理者的理事技术》	组织技术 执行技术 辅导技术	<p>能够领会到组织（工作任务分派）的核心在于认同，后期工作中能够在价值观层面上进行任务的分派，增强执行者的内驱力，提升执行中的满意度；</p> <p>转变观念，意识到执行的关键不仅强调行动力，更强调行动到位的能力，能够从角色执行力、制度执行力、目标与责任管理、从任务走向结果等多方面训练团队的执行力；</p> <p>辅导技术能够启发下属，让下属承担责任，让下属在他的能力框架下解决问题，从管理者走向教练者</p>
第四阶段 【3天】	《管理者的互动技术》	沟通技术	<p>能够意识到“每个人说的话都是演绎后的鬼话”，管理者需要的首先是把“演绎后的鬼话”变成事实，在信息对称的前提下进行互动和影响；</p> <p>掌握一种核心技术：提问技术，掌握两种关键对话语言：梅塔语言和米尔顿语言；</p> <p>学会在组织中进行沟通与互动，用“替身”思维向上沟通；用“领袖”思维向下沟通；用“客户与供应商身份”横向沟通。</p>

第四部分：课程实施大纲

第一阶段：《卓越管理者的身份定位》

第一章：认知管理

【本章简介】

今天的管理环境与管理对象相对过去已经发生了极大的变化，无论你是一个刚上路的新晋管理者还是有过经验的管理者，我们都需要看到这种变化、适应这种变化，而不是去改变这种变化。作为一名管理者，如果你不知道管理是什么，你很难界定你的工作是否有效。

【本章内容】

- 管理就是做今天的事，领导是做明天的事，领导力是影响大家去做事
- 管理是正确地做事，领导是做正确的事，领导力是影响他人把事情做正确。
- 所有的管理行为要基于对未来的领导行为的框架下才有意义
- 管理环境、管理对象的变化对我们管理者提出的新挑战
- 管理者需要做到的三个转变：从权利走向非权利、从改变走向影响、从管控走向领导力

第二章：身份定位

【本章简介】

所有的混乱与矛盾都来自于逻辑层次的混乱，如果你不知道你是谁，你将很难知道你的工作方向在哪里，身为管理者，面对上司、下属、同事，你是谁，你应该是谁，你代表谁，这便是你的身份决定，方向对了，就不怕路远。

【本章内容】

- 所有的混乱与矛盾都来自于逻辑层次的混乱
- 逻辑六层次：愿景→身份定位→价值观→能力→行为→结果
- 管理者的三种常见“死法”：累死的、气死的、压死的；
- 员工的三种常见“死法”：茫死的、累死的、闲死的；
- 管理者在上司面前的身份定位：你是上司的替身
- 替身应该具备的六大工作方法
- 管理者在下属面前的身份定位：你是下属的领袖
- 领袖应该具备的五大工作方法
- 管理者在横向部门间的身份定位：客户或供应商
- 客户应该具备的六大工作方法
- 供应商应该具备的四大工作方法

第三章：管理思维

【本章简介】

你有你选择的权利，但你要对你的选择负责任，作为一名管理者，不管你愿意或是不愿意，有些思维、态度和观念必须进行转换，这是你的身份决定的，它会体现在你的管理绩效中，最终决定的将是你的“前程”。

【本章内容】

- 管理思维一：不抱怨思维—每一个抱怨的背后都有一个美好的愿望存在；
- 管理思维二：影响圈思维---关注自己能做什么，而不是别人不做什么；
- 管理思维三：双赢思维—单赢是走向双输的开始，双赢思维是基于领导的框架下；
- 管理思维四：目标导向思维---从以问题为导向、解决问题为导向走向以目标为导向。

第二阶段：《管理者的用人艺术》

第四章：识别技术

【本章简介】

管理的本质不是去改变他人而是影响他人，影响的前提是识别，如果

你不知道你的员工是怎样的，你的影响方式将是被动的、主观的、武断的，这种影响方式会扼杀甚至践踏你员工的满意度。

【本章内容】

- 管理的核心是影响人而非改变人
- 用人所长的前提是容人之短
- 基于性格特质差异的识别技术
- 力量型特质下属的行为风格
- 交往型特质下属的行为风格
- 稳健型特质下属的行为风格
- 思考型特质下属的行为风格
- 不同风格的比对及调整策略

第五章：团建技术

【本章简介】

管理者是用人成事的人，管理的对象不是个体，而是群体，如何将群体打造成团队，如何凝聚力量、统一方向、统一动作、统一声音，这是管理者的责任与使命。

【本章内容】

- 1、团队的基本认知
- 2、高绩效团队的八项指标

-
- 清晰而令人振奋的目标
 - 以结果为导向的团队合力
 - 差异化的成员结构
 - 坦诚的沟通、一致的共识
 - 合作和相互激励的气氛
 - 统一的规范与动作
 - 有效的团队领导者
 - 外界环境的支持与配合

3、高绩效团队建设的四力模型

- 行动力：目标导向
- 沟通力：信息交互
- 亲和力：和谐人际
- 思考力：面向未来

4、高绩效团队建设的五个历程

- 阶段一：发现差异
- 阶段二：容忍差异
- 阶段三：接受差异
- 阶段四：欣赏差异
- 阶段五：善用差异

第六章：激励技术

【本章简介】

行为领导力提升的五大核心之一便是激励人心，一个管理者，能否调动团队的士气，能否将团队中所有的“-”都变成“+”，这同样是你工作的重心之一。

【本章内容】

1. 决定员工绩效的两把标尺：意愿、能力

2. 管理者要树立的五个正确的激励观念

- 激励不仅是本事，更是本能！
- 激励不仅是给予，更是收获！
- 激励不仅对结果，更是对过程！
- 激励是需要有序管理的！
- 激励是需要用心设计的！

3、力量型特质下属的四大激励策略

- 权利激励法
- 利益激励法
- 信任激励法
- 弹性工作激励法

4、交往型特质下属的四大激励策略

-
- 环境激励法
 - 正向激励法
 - 弹性激励法
 - 实物激励法

5、稳健性特质下属的三大激励策略

- 亲情激励法
- 安全激励法
- 时间激励法

6、思考型特质下属的两大激励策略

- 稳定激励法
- 公平激励法

第三阶段：《管理者的理事技术》

第七章：组织技术

【本章简介】

组织工作的核心不仅要用人所长、人尽其才，还需要通过组织工作激发下属、提升下属的满意度。员工之所以产生动力，是因为他重要的价值得到了满足，之所以消极怠工，往往是因为对当前表达不满，失去了一种重要的价值，因此，组织工作的核心应该是在员工的价值观

层面上进行任务分派，这样，才会给予你员工更大的内驱力。

【本章内容】

1、组织的三大目标

- 目标 1：让合适的员工做正确的事；
- 目标 2：让员工正确地做事；
- 目标 3：让员工把事情做到位。

2、有效组织的三大过程

- 识别：识别员工的 YES/NO 状态
- 识别：检测员工的 YES/NO 状态
- 分派：在 YES 的状态下去进行任务的分派

3、分配任务的四重境界

- 境界一：分派的不是任务，是完成任务的第一个动作
- 境界二：分派的是目标/任务本身，没有与员工的价值观进行连接
- 境界三：从员工的价值观角度进行任务的分派，员工自动自发、全力以赴

4、从价值观角度去进行任务分派，有效组织

- 增进了解，增进信任，有利于团队建设；
- 尊重差异，欣赏他人，做到知人善任，有利于团队的管理；
- 分派任务、目标传递时能够在价值观层面上相遇，更加的有效。

第八章：执行技术

【本章简介】

作为管理者，我们需要明确：执行力不等同于行动力，而是行动到位的能力。企业中缺乏的往往并非是行动型人才，而是行动到位的人才。
如何确保员工执行到位，这是执行力的核心所在。

【本章内容】

1、执行力导入

- 我们到底是要把团队做大？还是要把团队做强？
- 大是由高层战略决定的；强是由团队执行力决定的。

2、真正的执行

- 执=按质按量按时的完成工作！
- 行=行动体系+保障体系！

3、执行力提升的五个要点

- 打造健康的执行环境
- 制度从理念中解放出来
- 培养员工的商业人格
- 做任务走向做结果
- 加强执行中的责任管理

第九章：辅导技术

【本章简介】

管理者不是搞定下属的人，应该是不断培养和开发下属的人，误人子弟的往往并不是校园里的老师，而是企业中的管理者。辅导下属，不仅需要意识，更需要方法与工具，培养和辅导下属能力的提升应该是管理者必备的核心管理技能之一。

【本章内容】

1、管理者在下属培养中应承担的八大责任与使命

- 管理者要不断赋予下属的终身竞争力而不是终身就业机会。
- 管理者要不断的去培养他人的独立性。
- 管理者要不断赋予他人承担责任的能力。
- 管理者是启发他人的人而不是给答案的人。
- 管理者是追求双赢的人而不是单赢的人。
- 管理者的管理行为应基于领导行为的框架下。
- 管理者要优先在他人具有的能力框架下去启发对方自己解决问题。
- 管理者要不断挑战现状，给下属创造更多的机会与可能性。

2、辅导技术---时代发展管理者的必备技术

- 管理环境对我们今天管理者的挑战
- 管理对象对我们今天管理者的挑战

3、认识你的工作重点—教练与辅导下属

-
- 明确什么是教练，什么不是教练
 - 教练意味着什么
 - 教练过程中的角色与时间分配
 - 教练的基本要求
 - 教练的基本进程

4、教练与辅导下属中的对话语言

- 教练与辅导语言一：梅塔语言
- 教练与辅导语言二：米尔顿语言

5、教练与辅导下属的基本步骤

- 第一步：建立信任
- 第二步：理清问题
- 第三步：确定目标
- 第四步：寻找资源
- 第五步：产生行动

第四阶段：《管理者的互动技术》

第十章：管理者的互动技术

【本章简介】

一名优秀的管理者，其 80% 甚至以上的工作应该是通过互动由他人完

成的，同样的：管理者至少有 50% 以上的时间是在与他人进行沟通，因此：管理者与他人的互动的品质将直接决定你的影响力、领导力以及领导团队的能力。

【本章内容】

1、顺理成章---向上沟通的艺术

- 角色导向—在上司面前，他希望你的角色是他的替身；
- 关注上司对下属的五大需求
- 了解上司的沟通风格，用他的风格去沟通
- 了解上司的期望，用他的期望去沟通
- 比预期高一点，让上司圆满

2、水到渠成---向下沟通的艺术

- 角色导向—在下属面前，他希望你的角色是他的领袖；
- 关注下属对上司的五大需求
- 沟通目标：让下属理解与认同
- 沟通规则：让下属支持与遵守
- 建立教练式沟通技巧

3、左右逢源-多赢的跨部门沟通

- 角色导向—在其他部门同事面前，他希望你的角色是客户关系；
- 跨部门难的三大根源

-
- 建立健全组织层面的沟通通道
 - 跨部门沟通中表达的艺术
 - 横向沟通中的冲突管理