

---

# 《管理者的责任意识突破》

——心态心智系列之 2

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

## 【课程背景】

企业高层会发现，颇有一部分管理者在企业中的责任意识不足。有的只是个传声筒，有的把责任推给下属，有的怨天尤人……类似的问题如何解决？我们说原因有二：

**其一，管理培训应从心态心智开始。**很多管理培训着重能力技巧的提升，但为什么效果不佳？因为他们不想做。为什么不想做？这是课程要解决的问题之一。

**其二，能力技巧的提升需要训练。**与学生时代不同，成人学习的重点在“行”而非“知”，老生常谈的大道理其实都知道。这就需要在学员转变意愿之后，通过大量训练来巩固。

本课程基于德鲁克先生的管理思想，体现在认知转换—技能提升—行为训练三部分的循循善诱之中，落实到管理者的行为改善上。

## 【培训目标】

- 从思维的视角了解人的心智模式
- 帮助管理者确立为组织及其他部门人员贡献的责任意识
- 提高积极主动性，聚焦于有效贡献
- 掌握沟通的核心要义，提高沟通技巧与能力

- 
- 通过管理者的调整，提升团队的协作和执行力
  - 提高管理者立即行动，自我提升的意愿

### 【培训方式】

互动讲授、案例讨论、影片教学、案例分析、情景互动

### 【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（Interactive Development Model），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

### 【课程安排】

- 课程时长：2天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室/排排坐模式）
- 授课对象：在管理工作中遇到瓶颈的管理者（瓶颈的原因不仅仅是管理能力的不足，更是思维方面的调

整)

## 课程大纲

### Day 1

#### 模块一、开篇 - 课程介绍

- ✦ 课程目标：我们不是来被动接受“洗脑”的；  
是来经历当场探讨管理问题并找到突破方向和方法的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对自身的新感悟、新理解，并发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

#### 模块二、管理者的角色与责任 (1 小时)

- ✦ 管理者角色的误区
  - 德鲁克的石匠寓言
  - 案例研讨：小黄把事情搞黄怪谁
- ✦ 什么是管理者的责任
  - 管理者的 3 个层次
  - 贡献->责任->成果
- ✦ 管理者的关键工作分析

- 
- 管理者 5 大时空重点任务
  - 提升管理者自我价值的工作安排

### 模块三、管理者的心态转换（1.5 小时）

- ✦ 自己是一切的根源
  - 要我做 vs. 我要做
  - 操之在我与受制于人
  - 为自己负责：选择决定命运
  - 掌握“选择的自由”，对自己的选择负责
- ✦ 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
- ✦ 从传声筒到问题解决者
  - 发现问题背后的问题：丰田五问法
  - 视频学习与演练：向上沟通

### 模块四、承担四大管理责任（3 小时）

- ✦ 目标管理与自我控制
  - 什么样的目标是好的目标
  - 如何实现下属的自我控制

- 
- 现场检验：无人战鹰计划
  - ✚ 授权的真正意义
    - 破解管理者不愿授权的 6 个心结
    - 工作安排的流程与步骤
    - 视频学习：这件工作交给你
    - 情境演练：新项目的负责人

## Day 2

### 模块四、承担四大管理责任（续 2 小时）

- ✚ 什么是激励
  - 破解关于激励的困局
  - 按照管理志愿者的方式来管理员工
  - 德鲁克：确立目标、消除障碍
  - 下属的 14 大常见工作障碍
- ✚ 沟通的底层密码
  - 来自德鲁克的教诲
  - 以及绩效为核心建立人际关系
  - 承担起贡献的责任

### 模块五、承担更大的责任（1.5 小时）

- ✚ 如果协作中出现问题，到底是谁的问题

- 
- 什么是真正的赢
  - 跨部门协作的三个层次
  - 推诿与冲突的根源
  - 如何了解他人的需求
  - 坦诚沟通，会给我们带来什么
    - 案例：没办法，规定就是这样！

#### ✚ 共同目标与大局观

- 我们的共同目标是什么
- 在工作中，我们共同的需求是什么
  - 案例：我们真的缺人，真的……

#### ✚ 换位思考

- 信任是如何建立起来的
- 如何赢得外部客户/内部客户的信任
- 累积我们的“情感账户”
  - 案例：两位部门经理的邮件战争

## 模块六、实战突破（2小时）

#### ✚ 我们面临着问题和挑战

- 我们遇到哪些问题和挑战
- 突破这些问题和挑战会给我们带来什么

- 
- ✦ 突破障碍的方法
    - 发觉自己心智模式中的资本
    - 找到限制性思维
    - 练习：我错了
    - 重构心智模式：构建自己人生的剧本

- ✦ 突破引导
  - 我们取得过哪些成绩
  - 我们有哪些优势
  - 如何发挥我们的优势
  - 如何分解和设定的目标
  - 冥想练习
  - 突破：个人使命宣言（以终为始）

- ✦ 工作场景突破
  - 如何应对跨部门协作？
  - 我们的方案是什么？

## 模块七、总结与提升

- ✦ 生命的责任与意义
  - 日三省吾身
  - 觉察与自我修练

---

- 使命感和价值观

- 🚩 我们的发现与行动