

必使玉人雕琢之——中层管理人员培养方案

项目背景：

在企业（一般行政组织）高层、中层、基层管理者的三级管理体系中，中层管理者是战略执行落地承上启下的关键部位，承载着企业绩效落地的重则大任，是各大企业的管理基石。中层管理者作为“企业中坚”，能力素质要求较高，既要求具有一定的团队管理能力，同时也要求具有较高的专业水准；既要求具有一定的理论水平，而且通常也要承担一定的一线营销、服务等职能。

一个中层管理者无论身处何种机构（政府、企业、非营利性机构）、或最终取得多么辉煌的成就，都一定会经历初任管理者，到逐步成熟的阶段。考察不同人在这一阶段的行为和思想，会发现几乎所有身处这一阶段的中层管理者，通常会遇到同样的问题，这些问题包括：时间分配不合理，导致疲于奔命，生活和工作的幸福感下降；个人绩效和团队绩效处理不当，要么为了团队牺牲了过多的个人，要么是为了个人而忽略了团队；不会分派工作，无法满足更高一级领导对工作执行的要求，缺少以目标为导向的执行观；不会教导下属，甚至“自己是龙，下属是虫”，恨铁不成钢。以上的问题，不会因为你在银行、他在企业而有所不同，也不会因为你在大陆、他在香港而有根本的区别，不同的只是表现形式、表现程度不同。

项目通过课程体系的搭建，由浅入深、循循善诱的展开，既有自上而下的总体管理体系概述，又有针对关键问题和环节重点培养，基本遵循中层管理者的职业发展历程，在自我定位、任务管理、团队管理、领导力、下属辅导等多个层面逐步进行。

课题体系设置：

课题一：《化蛹成蝶——管理者角色认知与自我提升》

课题二：《寸阴是竞——管理者时间管理技巧》

课题三：《使命必达——目标管理与任务推进》

课题四：《得心应手——沟通与跨部门协作》

课题五：《拔丁抽楔——问题分析与解决》

课题六：《璞玉雕琢——员工辅导与激励》

课题七：《运筹帷幄——打造中层领导力》

课题一：化蛹成蝶——管理者角色认知与自我提升

课程背景：

目前的管理者，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：

- 明确企业发展的方向，统一思维与理念；
- 认清在企业发展过程中管理者的迎接的挑战与冲击；
- 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；
- 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；
- 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：

- 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拼凑。
- 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。

● 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。

● 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。

课程方式：

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

第四讲：自我提升

一、成就感的要素

1. 良好的心态——高效工作的基石

2. 完善的品格——和谐工作的先决条件

3. 敬业精神——优秀员工的职业基准

4. 专业技能——实现价值的硬实力职场成功心路历程

二、提升你的价值

- 1、 如何才能提升自己的价值：
- 2、 选择相信；
- 3、 学会坚持；
- 4、 系统的方法：做好自己；配合好他人
- 5、 成功的技巧：学会突破、学会借力

一、成就素质的要素

1. 有成功意识
2. 目标设定
3. 要有激励因素
4. 竞争动力
5. 不断学习
6. 用心去做
7. 心理素质
8. 团队协作
9. 幻想成功
10. 坚持到底。

课题二：寸阴是竞——管理者时间管理技巧

课程背景：

时间对每个人很重要，时间运用得好，能把自己想做的事做成，让自己觉得每天都过得充实而快乐；时间运用得不好，常常会觉得空虚和悔恨。我们都希望管理好时间，使用好每分每秒。可是，一个残酷的现实是：时间很无情，它不会为谁停留，我们无法让时间增加或减少，时间管理管的不是时间，而是我们自己。我们在管理自己时，总有各种各样的干扰和障碍：

有太多事要做，不知道忙哪件；

计划好要做的事，总被打断；

自己总有那么点惰性，不到“火烧眉毛”就是不想开始；

有些事做起来难度太大，不知道如何着手……

课程收益：

- 更清晰了，知道自己如何在众多事务中找到重点，区分先后顺序
- 更坚定了，知道自己内心的愿景，有“小目标”了
- 更自信了，知道了提高工作效率的方法和工具，有套路了
- 了解时间的特性和时间管理的概念
- 运用工具来确定事务的重要性并区分先后顺序
- 通过“拒绝拖延”和“提升效率”来提升工作完成的时效和质量

第一讲：为什么要进行时间管理

学习目的

- 通过游戏，使学员认识到时间的稀缺性，从而意识到时间管理的必要性

学习内容

- 时间的四大特点
- 撕纸游戏

第二讲：时间管理的概念

学习目的

- 通过案例分析，使学员了解到时间浪费的原因，从而觉察到自己的时间管理的现状

学习内容

- 时间管理现状
 - 案例研讨《马经理的一天》
- 十大时间杀手
- 时间管理的定义

- 时间管理不是管理时间，而是自我管理
- 做正确的事，在最短的时间内把正确的事做正确

第三讲：时间管理流程

学习目的

- 了解时间管理的流程，能够系统地梳理自己的时间运用
- 掌握时间管理的工具和方法，从而优化自己的工作效率和时间运用

学习内容

- 设定目标
 - 目标与时间的关系
 - ✓ 一个心理学实验
 - 目标设定的 SMART 原则
 - 小组学习活动：目标的修改
 - 个人目标向部门目标看齐
- 制订计划
 - 做选择与时间的关系
 - ✓ 20/80 法则
 - ✓ 小组活动：每日工作事项清单
 - 重要/紧急矩阵
 - ✓ 重要和紧急的定义
 - ✓ 四象限的分类
 - ✓ 四象限的使用误区
 - ✓ 小组活动：将一天的事务清单进行归类
 - ✓ 一般人 VS 高效能人士的四象限分配

- 艾维·李的效能法
 - 去除干扰
 - 干扰的不可避免性
 - 突发干扰处理的“四有拒绝法”
 - ✓ 有歉意
 - ✓ 有解释
 - ✓ 有意愿
 - ✓ 有替代解决方案
 - 提高效率
 - 方法一：第一次就把事情做好
 - ✓ 2W2H工作要求澄清法
 - 方法二：优化工作流程
 - ✓ SCAMPER 法则
- 实战练习：我想提高效率的一件事

课题三：使命必达——目标管理与任务推进

课程背景：

目标管理是通过认知目标、层层分解下达目标、使任务到人、责任到岗的一种管理方法；目标管理中的目标不是上级强加的，而是由员工和下属部门在上级的协助下

自己制定的；目标的完成是员工自我管理的结果，上级只通过和员工一起协商制定的目标完成标准来检查、控制目标的完成情况；目标管理的核心是让员工自己当老板，自己管理自己。

课程收益：

- 通过目标体系使个人和部门的责、权、利明确、具体，消除"死角、暗区和交叉带"，促进分工和协作，提高工作效率和业绩。
- 通过上下沟通，使个人目标、团体目标和企业目标融为一体，促进全员参与，增进团结，既避免了本位主义，又能集思广益。
- 通过授权、分权和自我管理，既提高了管理者的领导水平，又提高了员工素质。
- 通过人人制定目标，迫使每个人为未来做准备，防止短期行为，有利于个人和企业的稳定和长期发展。
- 通过上下级共同制定评价标准和目标，能够客观、公正地考核绩效和实施相应的奖惩，便于对目标进行调整及对目标的实施进行控

课程内容：

导入

【案例】

提问：对这个案例有何启发？

设定目标可以使工作、生活方向和目标明确，你就会专心地去达成目标。

- 1、讨论：您的目标是什么
- 2、未来3年你的目标是什么？
- 3、你的人生目标是什么？

提问：实现这些目标我们应做哪些工作？

马斯洛的需求层次论

人生目标与现实目标、目标的联系

第一讲 目标管理的定义

提问：什么是目标管理？

1、目标管理的定义

提问：目标管理包含哪些内容？

2、目标管理涵盖内容

A、目标的制定

B、目标的分解

C、目标的实施

D、目标的跟踪

E、目标的评估

3、目标管理的意义

讨论：目标管理对我们有何意义？

第二讲 目标的制定原则及参考要素

讨论：销售目标应该遵循哪些原则？ 其参考要素是什么？

一、制定原则

(一)、 SMART (法则)

A、 Specific (具体的)

B、 Measurable (可衡量的)

C、 Attainable (可以达到的)

D、 Reasonable (合理的)

E、 Time (有时间性的)

(二)、 量化

(三)、细化

练习：如何制定目标（5分钟）

第三讲 目标管理流程

一、目标管理流程：

PDCA 管理循环

- 1、P (plan—— 计划)
- 2、D (do—— 实施)
- 3、C (check——检查)
- 4、A (action——调整)

二、销售目标管理步骤：

- 1、确定目标
- 2、分解目标 情景演练：你是如何分解目标的？

一)、分解二步骤：

第一步：在规定的时间内分解

第二步：逐级分解

二)、分解五要点：

- 3、签订目标责任书

第四讲 双向沟通制定目标应采取怎样的工作程序？

一、共同讨论制定目标

1、共同制定的方法：

- A、设限法（底限）
- B、激将法
- C、头脑风暴法

2、制定目标的内容：

A、整体的月度、年度目标制定。

B、目标品项的确定。

二、下属提出个人目标草案

1、“信心目标”；

2、“底线目标”；

3、“挑战目标”。

三、上司审查下属目标草案

1、与实际是否相符。

2、距离平均目标有多远。

第五讲 对下属如何做目标的沟通、协调工作？

一、会谈沟通的准备

1、历史同期及近期报表

2、公司的目标分解表

3、公司所能提供的支持事项

二、会谈沟通的注意事项

1、就事论事，不谈其他

2、只谈现在，不计将来

3、异议现场解决方略

三、会谈沟通的方式

1、互动、双向

2、主动发问

3、把握机会

4、气氛和谐

四、会谈沟通的技巧

第六讲 目标的执行

一、如何让下属执行目标？ 讨论：你如何协助下属执行目标？

二、上级如何协助下属执行销售目标？

第七讲 目标执行过程中的跟踪检查

一、跟踪检查的目的是什么？

二、跟踪检查要遵循哪些方法？

三、建立跟踪检查制度要注意哪些要点？

课题四：得心应手——沟通与跨部门协作

课程背景：

- 为什么一件事情由一个部门主导、另一个部门协作，往往就变成孤掌难鸣？
- 部门间的沟通障碍重重，仿佛有难以逾越的鸿沟，协作总无成效？
- 怎样才能打破壁垒，克服部门间的沟通障碍，让员工发挥一加一大于二的功效？
- 如何避免跨部门冲突，提高公司内部沟通的有效性以改善运营效率？
- 课程从实际问题为出发点，通过大量的实用工具，强调技能提升来解决管理问题。

课程目标：

- 使学员掌握自己的沟通现状，了解沟通过程模式及沟通的障碍；
- 通过学习企业跨部门沟通技巧使学员了解企业内沟通的方法原则；
- 通过有效沟通技巧训练，使学员掌握高效沟通的相关技能；
- 通过实战的情境训练使学员真正掌握沟通的技巧。

课程内容

第一部分 认识跨部门沟通与协作

学习目的

- 了解跨部门沟通协作的重要性
- 识别跨部门沟通障碍，并分析其原因

学习内容

- 跨部门沟通协作的重要性
 - 团队绩效提升
 - 团队氛围融洽
 - 团队士气高昂
- 跨部门沟通协作的障碍
 - “部门墙”
 - 沟通机制障碍
 - 沟通能力障碍
 - 个性差异障碍
- 跨部门沟通协作模型

第二部分 明确共同目标

学习目的

- 通过活动，能够意识到部门间的目标和愿景是一致的，并说出自己团队在跨部门沟通协作中的作用

学习内容

- 活动：封面故事
- 封面故事里，团队取得了什么哪些成就？

- 封面故事里，在团队的成就达成中，你做出了什么样的贡献？
- 你希望团队里面其他人如何评价你？

第三部分 建立沟通机制

学习目的

- 通过团队共创，设计出团队沟通协作的机制

学习内容

- 主动沟通
 - 讨论：小道消息在什么情况会盛行
- 双赢沟通
 - 活动：分橘子
 - 人际关系中赢输关系
 - 如何做到双赢
- 双向沟通
 - 活动：撕纸
 - 双向与单向的比较分析

第四部分 营造信任氛围

学习目的

- 通过信任公式，使大家意识到自己的信任度
- 通过方法工具，提升自我在团队中的信任度

学习内容

- 分享：我信任的一个人
- 信任四要素：专业、可靠、亲密度、自我倾向

- 信任度自评
- 信任度提升

第五部分 接受个性差异

学习目的

- 接受团队个体间的性格差异，能够准确识别，并有意识地调整自我的沟通方式

学习内容

- 认识 DISC 性格分类
- DISC 性格自评
- DISC 性格分析
- 调整自我的沟通风格

第五部分 提升沟通能力

学习目的

- 通过方法工具的运用，有效提升在跨部门沟通协作中的能力

学习内容

- 情绪控制能力提升
 - 活动：站队
 - 故事分享：咖啡被碰到了
 - 10/90 定律
 - 情绪控制工具：ASTAR
 - 调整自己的期望
 - 讨论：情绪控制在跨部门沟通协作中的运用
- 倾听能力提升

- 倾听在沟通中的作用
- 视频赏析：《我的前半生》片段
- 倾听的动作：SOFTEN（微笑、开放、前倾、接触、眼神、点头）
- 同理心倾听：3F（事实、感受、意图）
- 倾听练习：你说，我不说
- 讨论：倾听在跨部门沟通协作中的运用
- 提问能力提升
 - 提问在沟通中的作用
 - 问题的两种类型：开放式与封闭式
 - 提问练习：工作交接
 - 讨论：提问在跨部门沟通协作中的运用
- 反馈能力提升
 - EEC 法则（事实、影响、鼓励）
- 表达能力提升
 - 相关（请求协作-晓之以情、动之以利；拒绝请求-四有拒绝法）
 - 简单（专业术语通俗化）
 - 结构（金字塔）

课题五：拔丁抽楔——问题分析与解决

课程背景：

工作需要动脑子吗？大多数时候是不用动脑子。为什么？因为成天在做的事情已经形成惯性，凭经验、靠下意识就能“顺”下来。

但是在三种情况下我们必须动脑子：遇到新问题、遇到复杂问题、遇到后果严重的问题。不过当我们真的需要动脑子、有意识地解决问题的时候，却突然发现自己的脑子不够用了……因为这不是我们习惯面对的事情；因为我们很少被训练过怎么分析和思考问题。特别是当我们需要跟大家一起坐下来分析和商量问题的时候，会更加盲目而且情况更令人沮丧：管理中遇到重重问题，不知该从哪里入手；每次讨论，大家都各持己见，没有统一的思路，达不成共识；单凭直觉做决策，做出来也不知道好不好……缺少一套科学的、强有力的解决问题的方法和工具的帮助，我们只好重复这样解决问题的方式：拍脑袋做决定、沿用旧方法、没有预防措施、忙于到处救火……

课程收益：

- 帮助你从容应对复杂问题，同时训练和提高你的思维能力，最终帮你形成正确的职业化的工作习惯。
- 帮你的团队看清问题、锁定重点；剥离现象、分析核心；明确要求、寻找方案；预估风险、完善方案；最终漂亮地解决问题并改善绩效。

课程特点：

(1) 互动性 本课程以互动游戏、大量动手练习、团队研讨交流为主要形式，辅之以讲授、点评、辅导，形式活泼、新颖。

(2) 针对性 本课程采用的案例均系企业经营管理中常见的问题，通过系统思考分析深入、到位，具有很强的针对性。

(3) 实用性 本课程不仅包括对问题分析与解决在内机理的分析，更加注重方法与工具的使用和学习，以及实际运用能力的提升。

课程内容：

第一部分：认识问题解决

学习目的

- 了解问题解决相关的术语，并能够对问题进行区分

学习内容

- 问题解决术语
 - 原因
 - 症状
 - 标准偏差
 - 结果
 - 变化
 - 计划变化
- 问题解决的误区
- 问题解决的三个阶段，六个步骤

学习形式

- 小组讨论
- 游戏学习

第二部分：找出问题

学习目的

- 学习发现并定义问题的方法
- 学习分析问题发生根本原因的工具

学习内容

- 步骤一：预见并找出问题
 - 症状识别方法
 - 症状类型
 - 识别症状的来源
 - 需收集和分析数据的来源
- 步骤二：收集并分析数据
 - 亲和图法
 - “5Why”法
 - 鱼骨图
 - 区分事实和观点
 - 根因分析法

学习形式

- 小组讨论
- 案例分析
- 实际运用

第三部分：选择方案

学习目的

- 学习团队引导的方法，避免引导过程中的误区
- 学习生成创意解决方案的团队引导工具

学习内容

- 团队引导
 - 什么是引导？
 - 如何进行高效头脑风暴

- 如何预防群体思维
- 如何管理团队冲突
- 步骤三：生成想法
 - 书面头脑风暴法
 - SACMPER 法
- 步骤四：评估并选择想法
 - 多轮投票法
 - 网格分析法
 - SWOT 法

学习形式

- 小组自学
- 游戏学习
- 案例分析
- 实际运用

第四部分：采取行动

学习目的

- 了解方案实施和评估的方法和注意点

学习内容

- 步骤五：实施方案
- 步骤六：评估和修改方案

学习形式

- 小组讨论

课题六：一树百获——员工辅导与激励

课程大纲：

作为一名团队管理者，其主要职责之一就是有效激发并提升员工的最佳绩效，让员工获得更佳成长机会，日常工作对员工进行有效的辅导与激励是实现这一目标的最佳途径与方式。团队管理者如何提升管理意识并怎样当好员工的教练与导师，是管理有效性的关键，也是帮助团队管理者有效解决员工绩效并提升员工的能力的关键。本课程将帮助组织中的各级管理者有效提升对员工的辅导与激励技能。

课程收益：

- 领会辅导员工的要点，应用辅导技巧与营销员进行观察或示范结果的讨论
- 学员掌握有效的激励方法和技巧
- 了解绩效检讨及规划面谈的重要性

课程内容：

第一章 正确认识教练的角色

一、辅导与员工成长

二、如何成为教练式领导

三、诸葛亮不是好领导

四、培养与训练员工的形式

1、 自我启发式

2、 在岗辅导形式

3、 脱产学习形式

五、工作中辅导的四个步骤

六、辅导员工前、过程中、辅导后管理者的关键任务

第二章 辅导的重要技能

、 技能一：澄清，让员工百分之百的理解，

1、颁布工作六标准

2、因人而异布置工作

3、黄金七问

二、技能二：辅导，通过辅导提升员工的执行力，

1、赋能员工五四模式

A、五经验

B、四原则

C、OJT训练书

D、由谁做？我们该做什么？

2、工作教导四步骤

A、说给你听

B、做给你看

C、让你做看

D、回馈更正

第三章：激励

- 一、 激励的意义，激励的误区—为什么很多领导不会激励
- 二、 激励的源头？
- 三、 马斯洛的需求层次
- 四、 常用的激励原理
- 五、 激励的需求理论、激励的动态理论、激励的情景理论
- 六、 四种不同类型的下属特点
- 七、 如何有效激励四类下属

第四章 绩效面谈

- 一、 导入：对绩效的理解（练习）
- 二、 绩效面谈中需要注意的方面
- 三、 面谈基础:面谈工具之一沟通方法
沟通能力提升的技巧
- 四、 面谈流程:考核的生命线：双向沟通
- 五、 面谈方法:认识同理心
- 六、 面谈细节:考核面谈：选什么地方？
考核面谈：坐多远？ 考核面谈：坐什么位置？
- 七、 面谈方法:绩效面谈时的步骤(举例)
- 八、 面谈演练:绩效面谈情景演练

第五章 训练

- 一、 案例研讨
- 二、 训练 DOME 的步骤说明

三、训练的重要性

四、有效训练的特质

五、关于训练的小结

总结：学会做识才选才，团队才会壮大；学会做激励辅导，团队业绩才会更好！

课题吧七：运筹帷幄——打造中层领导力

课程背景：

课程在于帮助企业中高层管理与主管干部，认清自己的角色并从管理者提升成为一个卓越的团队领导者。现在的中国企业正面临着各种复杂多变的管理和发展的新课题。企业领导与管理主管要想在充满变革与挑战的中国市场中立于不败之地，必须要及早开始培养管理者的领导力，塑造领导者的积极心态与优良作风，挖掘他们的领导潜能。

企业领导应从管理干部与骨干员工中，寻找具有领导能力的人才进行培养与训练，促使企业在竞争激烈的商场中，拥有卓越的团队领导者，获得企业永续发展。

课程收益：

- 了解领导者的基本素质，初步建立领导意识；
- 了解管理职务的重点，提升管理及领导才能；
- 掌握面对自身管理的弱点及偏差，并运用所学进行改善；
- 认识领导行为并调正领导实践中的问题；
- 建立引导行动的价值观，明确企业执行力体系的主要内涵；
- 完善管理及领导的职责，发挥管理及领导绩效；
- 提高有效的领导力以及激励和鼓舞下属的能力；
- 培养积极发现问题的意识与能力，以求创新、改善和变革的工作态度；
- 认识并区分管理行为与领导行为的主要特征；
- 建立具有领导力的管理团队，激发出团队成员的潜能、积极性、热情、工作动力

课程内容：

第一章：领导力不是当领导

1、对领导力的头号误解

2、领袖与英雄的区别

※ 成就自己一个人是英雄

※ 成就团队一群人是领袖

3、领导与领导职位的关系

- ※ 领导力是领导们职位的责任
- ※ 没有领导职位也可以有领导力
- ※ 领导职位也许会是领导力的阻碍

4、运用领导力的五种策略

- ※ 冷静分析
- ※ 盘点资源
- ※ 建立联盟
- ※ 积聚小胜
- ※ 控制时机

5、章节思考

- ※ 用婚姻与爱情诠释领导职位与领导力
- ※ 御用五种领导力策略解决一个生活中的案例

第二章：承担集体责任

1、 承担责任说“我来”

- ※ 起关键作用的不是责任而是责任感
- ※ 责任感的三个维度

2、 权力是领导力的工具

- ※ 是承担责任而不是享受权力
- ※ 承担责任需要权力而且可以扩大权力
- ※ 权力是让别人听你的

3、 权力分类

- ※ 职位权力——推力
- ※ 个人权力——拉力

4、 千变万化说我来

- ※ 面对下级
- ※ 面对平级
- ※ 面对上级

5、 我不知道的四种用法

- ※ 不懂不要装懂
- ※ 收好你的锤子
- ※ 还有更好的答案
- ※ 让团队自己找答案

6、 章节思考

- ※ 错误的谈话
- ※ 正确的谈话
- ※ 黄金 7 问

第三章：为何做而不是如何做

1、 解决内心驱动力

- ※ 由计划变成目标
- ※ 每个人都可以被领导

2、 个人目标面谈

- ※ SMART 原则
- ※ T 字面谈法
- ※ 追求幸福
- ※ 逃避痛苦

3、 团队整体规划

※ 由任务路径变管理路径

※ 项目/任务分析

※ 资源分析

※ 人员分析

※ 计划列表

4、章节思考

※ 管理规划案例分析

第四章：计划执行无偏差

1、重结果也重过程

※ 讲清楚结果，让人知道我们想要的是什么

※ 讲清楚后果，让人知道没有结果将要面对的是什么

※ 做流程，让人知道该怎么行动

※ 做制度，让人知道在什么游戏规则下行动

※ 做检查，让人知道自始至终都有人在关注

2、澄清

※ 颁布工作六标准

※ 布置工作因人而异

3、辅导

※ 赋能员工五四原则

※ OJT

※ 工作教导四步骤

4、纠偏

※ 四条方法建立高品质工作文化

※ 节点控制法

※ PDCA

5、沟通

※ 准确表达，通俗易懂

※ 有效聆听，不打岔、不断章取义

※ 注重氛围，开放观点、畅所欲言、不攻击、不赌气

※ 使用技巧，对上尊重、对下柔软、平级坦诚

6、激励

※ 物质与非物质

※ 如何表扬与批评

第五章：持续改善

1、有勇气看见自己的缺点和丑陋

2、建立可持续成长的自身模式

3、充分利用复盘日志