

# 管理者特训营三阶项目式培训课程大纲

课程主旨：让未经训练的管理者经历三个阶段的磨砺，成为储备足够经验和技巧的高效管理者。

第一阶段：基准能力与素质（最少两天）

课程主题	内容板块	时长
1. <a href="#">管理者职业素养</a>	角色定位和管理认知，管理者素质，管理常见误区	1-2 天
2. <a href="#">心理学中的管理方法</a>	各种困难的管理场景，如何应用心理学技术应对	1-2 天
3. <a href="#">管理者的情绪压力管理</a>	情绪机制和压力分析，实用压力处理方法	1 天
4. <a href="#">管理者的精力管理和行动管理</a>	难点分析，实务方法-如何启动和维持	0.5 天
5. <a href="#">高效沟通技能</a>	向上沟通、表达技巧、倾听与说服、跨部门沟通与合作、演讲与报告技能	1-4 天

第二阶段：管理实务与技能（最少两天）

课程主题	内容板块	时长
1. <a href="#">管理者执行力</a>	从员工心态到分配任务、跟踪完成、评价改善	1-2 天
2. <a href="#">员工发展与辅导</a>	辅导计划、辅导工具、辅导方法与步骤	1-2 天
3. <a href="#">教练技术</a>	教练缘起、问话技术、GROW 模型	1-2 天

第三阶段：综合管理能力训练（最少两天）

课程主题	内容板块	时长
1. <a href="#">激励员工</a>	激励缘起、激励实务、不花钱的激励方法	1-2 天
2. <a href="#">团队打造</a>	团队缘起、团队实务、打造团队的方法	1-2 天

## 1. 管理者职业素养课程大纲（6 小时）：

※前言：强有力的管理者什么样？

### 第一单元：基本概念

管理定义：通过别人完成工作

通过别人拿结果，为什么比自己做更难？

管理者的四项基本职能

主观和客观

管理者做什么？

管理者跟员工是一个绩效共同体：  
常规工作和催化剂  
如何给员工安排他不喜欢的工作？小青案例分析  
硬性和软性  
照顾生意，培养人才  
培养和发展员工的基本思路和步骤  
对上和对下  
为什么松下说：“我们也生产电器”？  
◇ 你是“人”的经理，还是“事”的经理？

### 第二单元 基本心态

管理是系统的介入和影响他人行为的艺术  
辅导提升员工，至关重要的技能；目标管理和控制  
当员工被挫伤而丧失工作积极性，怎么办？  
如果你希望改变下属的态度……  
直接提出你的要求  
克服畏惧心软

### 第三单元 基准素质

讨论：管理者需要的哪些技能和素质？

- 情感强度
- 影响改变人的欲望
- 心理健康

麦克莱兰德的“三种需要”分析

主管常见误区

- 过于体恤的慈母
  - 凛然庄重的严父
  - 不分彼此的兄弟
  - 表现出强烈的个人好恶
  - 自力更生——猴子管理法
- C、仁与严的界限在哪里？爱和溺爱、纵容和宽容的边界在哪里？

结语：管理有技巧，千锤百炼；管理没技巧，重在做人  
本课程提供的工具包 7 项

## 2. 管理者执行力课程大纲：（6 小时）

※前言：中层管理者，是加速器还是阻隔器？

### 心态要求

明确要求员工：在有限的条件下尽量去做；保持积极；

严格要求员工：给公司结果，而不是理由；  
上司决定下属的状态：糟糕的下属源自糟糕的上司

### 工作布置

布置工作四要件

照顾到不同员工的个性特征和沟通风格

怎么应对总是跳过关键信息的员工？

给员工提问的机会

让员工展示他理解的东西

### 严密跟踪

执行力的关键：跟踪。

跟踪的含义：发现计划&实际之间的偏差并纠正之。

跟踪的两个关键技术。案例分析。

实际操作练习：列举五个典型的跟踪问句

关键点：良好的跟踪问题，能提前暴露下属的准备不足，呈现冲动和能力之间的差异

### 改善表现

直接的、坦白地指出下属的不良表现

视频观摩：如何批评员工

角色扮演：选择一个下属犯错误的场景，对他进行批评

关键点：如何就所犯错误达成一致，并就补救方案达成一致

### 员工激励

关于激励的四个命题

员工最需要的是什么？

赞美夸奖，最廉价、最有效的激励方法

管理者错失了什么？

讨论激励点子 20 个

结束语：提升执行力，需要诚实、坦率和勇气

本课程提供的工具包 8 项

## 3. 激励员工课程大纲：（6 小时）

### 第一单元：激励基础

1. 为什么激励不可学？
2. 为什么我们需要激励？
  - 人的惰性，群体惰化  
职场普遍存在的工作厌倦
  - 躺平为什么很无聊？工作与生活，怎么选？
  - 察觉士气低落，察觉员工能力不足

3. 常规激励方法回顾：加薪/晋级/奖金为什么不是首选的激励方式？

4. 激励为什么是对领导人的决定性的检验？

测试：工作激励因素调查

讨论与回顾：在什么情况下，人们能够被激励？

## 第二单元 赞美夸奖

1. 员工最需要什么？

2. 行为塑造

经典管理实验分享：十个游戏的实验。

关于表扬的真相：

表扬不仅是良好表现得到的结果，它还是促使良好表现产生的原因。

3. 不花钱的高效激励法

给员工个性化“标签”：自我形象，工作的核动力

给员工挑战的工作：更高的境界，巨大的激励

4. 赞美夸奖，最廉价、最有效的激励工具

案例分享：查理·史考伯：世界上第一个年薪超过 100 万美元的人”

案例分享：郎平在美国教排球

练习题：主管为什么不赞美？

对员工表示感谢和夸奖的方式，只受到你的想象力的限制

当员工说：“不要对我用技巧！”……

## 第三单元：激励锦囊：

- 创造快乐的工作氛围：美国西南航空的做法；《装运部员工的游戏》
- 阐明工作的意义：三个工人在石场
- 提供成就感和满足感：职位轮换，让员工承担更多的责任
- 给员工责任、信任、自主，“照他的方法做！”
- 营造竞争氛围：制造同事间的竞赛
- SDP：个人发展计划，Manger Letter

本课结论：领导的艺术，在于让别人显得伟大，而非渺小。

(对激励者的要求) 最近七天之内是否每个下属都受到你的夸奖？

本课程提供的工具包 6 项

## 4. 团队打造课程大纲：（6 小时）

※引子：团队的意义

1. 团队的价值。团队能做什么？

我们为什么这么看重团队？

2. 团队合作，是反人性的吗？

### 第一单元 团队特征

1. 讨论：高效团队特质。团队领导做什么？
2. 团队建设基本法——通用素质模型中的原则
3. 团队和群体的区别：共同的责任和共同的热情
  - 1) 目标
  - 2) 责任
  - 3) 合作
  - 4) 技能与角色
4. 群体发展阶段
  - 1) 形成期特征和管理者工作重点分析
  - 2) 冲突期特征和管理者工作重点分析
  - 3) 规范期特征和管理者工作重点分析
  - 4) 运转期特征和管理者工作重点分析
  - 5) 团队管理最高阶段/最高境界
    5. 为什么说团队是绩效相乘而非相加？
      - 1) 实例分享
      - 2) 游戏：加数字游戏
      - 3) 为什么狮子率领的羊群能打败羊率领的狮群？
6. 团队中的性格冲突
  - 1) 团队角色测试
  - 2) 团队中的性格差异和类型匹配
  - 3) 在差异中的合作：美国西南航空的“走近耶稣会”

## 第二单元 打造高效团队：原则和方法

1. 营造团队氛围：口号-信念-意义
 

实例 3
2. 乐趣-催化剂
 

管理者的基本工作：常规工作和催化剂
3. 打造学习型组织
 

学习型组织的定义

打造学习型规范
4. 培养团队中真正的信任
 

信任的定义

信任的含义

如何建立信任
5. 团队领导个人魅力培养
  - 1) 个人魅力能带给我们什么？
  - 2) 魅力的来源
  - 3) 如何训练和提升个人魅力
6. 团队仪式
  - 1) 您能想象一个没有开幕式的奥运会吗？
  - 2) 基本的团队仪式
    - 会议
    - 集体活动
    - 着装 & 配饰

- 行为规则

### 第三单元 打造团队社会学程序与方法

1. 从社会心理学角度，观摩希特勒打造团队的方法  
视频：《波浪》12分钟
2. 打造团队的社会学程序与方法：
  - 1) 仪式
  - 2) 去个性化/去人性化
  - 3) 地位区分
  - 4) 归属感
  - 5) 力量感
  - 6) 制造敌人

结语：团队领导的价值。

察于一事，通于一技者，中人也。兼覆盖而并有之，度技能而裁使之者，圣人也。

本课程提供的工具包四项。

## 5. 员工发展与辅导课程大纲：（12小时）

※引子：

1. 为什么500强的员工有相对更好的工作习惯？更高的绩效？
2. 管理者的三大基本工作：绩效管理、激励行为、员工辅导

### 第一单元 定义与工具

1. 员工辅导（Coaching）的定义。
2. 为什么员工辅导被认为是改变员工绩效最强有力的工具？
3. 辅导的种类
  - 1) 有计划的辅导
  - 2) 日常的辅导
  - 3) 出状况时的辅导
4. 员工辅导难点解析
  - 1) 行为界定
  - 2) 行为论证——错误的锁定
  - 3) 监督改正
5. 员工辅导通用工具
  - 1) 人员分析
  - 2) OJT检查表
  - 3) 通用素质模型
6. 员工通用素质清单（可做分组讨论）
  - 1) 作为职业工作者

- 2) 作为团队成员
- 3) 作为下属
- 4) 作为上司

## 第二单元 辅导面谈准备

面谈：绩效管理中最重要、最有效的部分，也是管理者最薄弱的部分。

辅导面谈为什么这么难？

- 1) 没时间
- 2) 欠缺技巧
- 3) 有心理障碍

分析员工的表面需求与深层需求

纵容下属不良绩效的后果

一般问题：与不良绩效共存，管理者感觉无助、不舒服

严重问题：突然炒人，欠缺过程控制。激化矛盾。

如何了解下属的不良绩效

观察

数据

面谈

其他反馈途径

如何与这样的员工面谈？（可做分组讨论）

- 1) 不愿意加班
- 2) 发现问题，或者发现可以改善的地方，但是不说
- 3) 员工中的技术（业务）高手，不合群，不尊重同事，不分享成功经验
- 4) 不尊重上司，对上司抵触，不服管，或者阳奉阴违

## 第三单元 进行辅导面谈

辅导面谈的阶段

辅导面谈的三个步骤

案例一 一个有严重问题的管理者

辅导面谈的七个阶段

案例二 拒绝按优先顺序工作的员工

辅导面谈技巧

有力的语言关系到面谈的成败

- “这种状况是不可接受的”

案例三：当一个人事行政经理发生了这样的蜕变……

练习：选择一个下属，为他设置辅导计划

辅导面谈注意事项

面谈中不能说的

面谈中少说的

面谈常见障碍处理

处理争论、冲突和员工的愤怒

## 第四单元 综合练习

角色扮演：安娜和马名

结语：

我们的价值不取决于我们做了什么。而是我们的员工做了什么，下属的成败，代表你的分数。

本课程提供的工具包 7 项

## 6. 教练技术课程大纲：（12 小时）

说明：本课程专为有一定管理经验和管理技能的管理者设计，帮助他们大幅提升领导力，释放员工潜力、放手让员工自主工作；让管理者事半功倍、士气突飞猛进、团队业绩指数型增长

### 第一单元 教练特质及准备

教练式管理的定义

人性的一个方面；责任的促成和转移

教练式管理能做到什么？

绩效和生产率的大幅提升

案例一：一个呼叫中心的变化

案例二：仅仅是跟下属十五分钟电话

案例三：怎么让女儿打扫房间

教练对话示范；一个神奇的问题：“你觉得我们应该怎么处理它呢？”

教练式管理：随时都可以进行的士气提升、绩效提升魔法

实施教练式管理的前提和原则

我们的下属，必须是知识型员工、业务专家？

外行是否可以领导内行？

如何放手和依赖；过程结果并重

为什么教练技术特别适合新生代员工？

为什么有人说“教练技术是 CEO 的技术？”

教练技术特质：

从激发员工、支持员工到员工主动、承诺

从“上司想下属做”，变成“下属自己想做”

跟踪与辅导的完美结合

教练不是知识或技术专家，而是……

教练式管理的实施底线和禁忌

教练式管理与常规管理的五大区别

活动与练习：人生无处不困扰

### 第二单元 教练式管理技术

为什么提问技巧是教练技术的核心

问话套路：

比喻、类比和画面

偶像

提问技巧，判断教练质量的标准

提问的五大作用

3、好问题的标准和禁忌

4、六种教练问题及应用的典型实例

(1) 度量式问题：让迷糊或逃避的人直面现实

(2) 好奇式问题、启发式问题、假设式问题：刺激思考，突破障碍

(3) 解决方案问题：击溃借口，显露盲点，拓宽意识

(4) 总结式问题：收拢和概括的问题

(5) 开放式问题和封闭式问题：最基本、最常规、最有帮助的发问方式

(6) 哑问题：特别简单、甚至特别傻，但却非常有力的问题

活动与练习：你提问，我打分

每组提出十五到二十个问题，就问题质量打分并交流。

5、教练中的倾听

(1) 四种不同的听：主动的；被动的；积极的；消极的

(2) 避免这三种听：“不”式听；“正确答案”式听；“已经知道了”式听

活动与练习：世界咖啡屋

每组设计一个场景，一个有挑战的下属或管理当中的困境。

对这样的下属，可以提出怎样的问题？小组间交流。

### 第三单元 教练式管理的 GROW 模型及应用

#### 一、GROW 模型及应用

1. Grow 解析；

目标 goal；现状 reality；选择 options；行动 way forward

2.通过案例理解 GROW：怎么激励不缺钱的员工？

3.Grow 如何帮助我们整理思路？

4.员工个人发展计划

帮助他找到替代方案、开展新的行动的可能性

帮助他马上就做，现在就做

5.GROW 分步详解

#### 二、运用 Grow 解决个体问题

1. 构建教练关系

找到一种融合了温情、尊重、理解、关心、勇气和好奇的感觉

鼓励、接受探索。让员工来确定时间表

帮助员工看到看待自己和世界的典型的固有的方式

帮助他发现自己的现状/状态

帮助他正确地比较自己和他人

帮助他找到自己重复性的行为模式  
尊重员工的学习风格、学习节奏、优势和学习成长点  
合作式对谈和对抗式对谈  
合作式对谈的步骤和操作要点  
案例研习：十五分钟解决一个管理者的严重困境  
当对方抵制和反抗：对抗式对谈  
案例研习：当一个下属有严重的阻抗  
活动与演练：角色扮演：如何对这样的下属实施对谈

三、教练技术帮助团队走向成功  
Grow 应用于团队会议  
团队中应用 GROW 的步骤

#### 第四单元 操作应用指南

反思与回顾：教练式管理与常规管理的五大区别  
做足教练准备，构建教练关系  
教练关系关键词与管理者常见错误

结语：只有员工被解放的时候，管理者才会解放。

本课程提供给学员的工具包 8 项

## 7. 心理学中的管理方法大纲课程大纲 (12 小时)

※前言：管理十诫

避免十个常见错误，管理能力更上一层楼。

### 第一单元 人性

#### 场景一

任性的员工：你的一个下属，前几天还在热情洋溢地配合生涯计划、表示要努力发展自己  
你还没欣慰上几天，她忽然提出辞职、不干了。这样的员工怎么带？

#### 1、利用人性中的魔和佛

(1) 人性中有魔，也有佛

道格拉斯麦格雷格著名的 XY 理论以及他个人的管理实践

人性，就是一簇相互冲突的倾向的融合：

列举相互冲突的本能：

勤快 vs 懒惰，善良 vs 邪恶/严酷，自私 vs 无私，长期规划 vs 即时满足……

(2) 上级也需要同时是佛，也是魔

呈现佛的一面：

你的意义感对我很重要；

Your family always comes first；

我的存在就是帮助你发展自己

配合魔的一面：

控制和亲近；

尊重和漠视感受/自动忽略；

给他空间和不给他选择。

**工具 1：三种需要的平衡。**

**工具 2：识别面试撒谎**

## 场景二

懒散不上进的员工，怎么处理？

公司希望调职或给她升职，她说“我就在舒适区，我就不想动。加工资？我不在乎”

### 2、自我预期管理

(1) 皮格马利翁效应，自我预期会变成现实，现代心理学最大的谎言？

(2) 管理者和下属，都需要自我预期管理

A 员工的生涯规划和自我管理

B 上司的管理发展路径

(3) 管理者的基本责任：迫使员工发挥潜力

人生的乐趣在于知难而上

不（要）剥夺员工成就自己的可能，不（要）纵容员工耽误自己。

(4) 行为建议和步骤

运用手中的王牌

攻心为上

感化和严格要求

**工具 3-4：人员分析表；OJT 检查表**

## 场景三

工作日复一日单调乏味，员工越来越像老油条，抱怨也越来越多。个别的甚至出现心理问题。

### 3、工作倦怠

(1) 无处不在的职场倦怠、“在职退休”

普遍存在的职场倦怠；一个社会学新名词：languishing

人为什么会无聊？无聊是怎么回事？

关于无聊和无力感的研究

(2) 员工心理健康建设

处理 languishing 的 8 个建议

怎么让工作环境变得趣味盎然一二三四

(3) 打造强势文化，对员工强势要求，传递能量和热情

**工具 5：改善情绪的十个方法**

## 场景四

新生代显得对团队无感，对公司使命无感，似乎是对什么事都淡漠的空心人

### 4、归属感

(1) 心理学对归属感的研究；  
“邪教为什么有强大的力量”了解下？给我们什么启发？  
人为什么参加社会运动？  
越来越孤寂的现代人，越来越重要的归属感

(2) 谈谈社会疏离

疏离的产生和后果

(3) 以强大的团队精神吸引员工

态度改变和团队影响

上司对团队氛围的至关重要的影响。

因公司而来，因上司而走。盖洛普的案例/数据。

分组讨论：公司和团队怎么提供归属感？

**反面工具 6：权威引诱普通人作恶的十个条件因素**

## 第二单元 爱

### 场景五

对公司无情的员工怎么处理？

员工业务做得不错，但对公司没感情，不断要求加薪，还暗示自己随时都有离职的可能。

“明天就可以找到工作、去别的地方上班”。

用爱管理

(1) 最好的管理都跟爱有关：

规章制度有理有节

日常事务人性关怀

对员工表现重视和尊重

人性化 vs 制度化；人性化 vs 人本管理

(2) 团队氛围和文化的培养

(3) 管理者的人格魅力培养

人格魅力的来源：能力，服务，牺牲

分组讨论与体验式练习：你最喜欢佩服/让你最讨厌最难受的上司/老师/前辈是谁？

他有怎样的性格和特质？

你有多少这些特质？你怎么可以接近他或避免成为他？

(4) 与下属交心

怎么走进下属心里？

怎么知道下属想什么？

**工具 7：管理者人格魅力清单**

### 场景六

真实案例：一个曾经的关键员工（人力经理）发生了坏的质变，认为自己掌握了公司的机密（少交社保），以此要挟公司。交给他的工作都不做，通知开会都不来，还扬言公司不敢炒他，在团队里造成了很坏的影响。作为他上司，你怎么办？

用爱沟通

(1) 沟通四频道：内容、诉求、关系、情绪

沟通中四个频道如何体现

体验式练习：四频道方法的使用

(2) 非暴力沟通的四个关键因素：观察、感受、需要、请求  
非暴力沟通的神奇效果

(3) 吸引型和敦促型沟通方式

测试：你的沟通方式是吸引型还是敦促型？

(4) 积极的、消极的、主动的、被动的沟通，以及练习

(5) 案例研习：用爱沟通的范例

**工具 8：沟通的四个频道**

**工具 9：吸引型沟通法**

### 场景七：

不能适当地接受批评的下属

当给下属做工作指导和批评的时候，下属表现得无所谓，并且具有很强的抗拒表现；批评之后，工作积极性直线下降。这个局怎么破？

### 7、用爱批评

(1) 不带愤怒的批评

提供负面反馈就一定要产生抵触、让双方都情绪紧张吗？

批评时，带着爱和温柔。温情，好奇，同情之理解

心平气和、带着温情的批评是最佳批评

批评的时候对事不对人

(2) 怎样的批评能让员工感觉更好？

传递热情的批评

批评控制在 30 秒：一对父母如何处理女儿严重犯错

批评时，不给对方反感的理由

**工具 10：最佳批评方式**

### 场景八

拒绝配合工作的同事

市场部马上要开展一个重要的推广活动，这项活动需要运营部的支持，但运营部总监正好被市场部门某员工的一个工作瑕疵惹毛了，直接表示拒绝配合。作为市场部总监，你怎么办？

### 8、用爱谈判

(1) 谈判与妥协之间

有人的地方，就有冲突；有人的地方，就有江湖

案例研习一：借钱不还的实例

案例研习二：哈佛商业谈判案房租案

爱是最好的、甚至唯一的解药

(2) 对抗中交流的七个技术点

对人温和，对事强硬；内心坚定，姿态柔软。

不做“阵地谈判”

避免扳机字眼

坦白地表达自己的不安  
准备好随时离开的借口  
始终维护对方的自尊，表示信任  
即使对方是人渣，你也要说爱他

### 工具 11：哈佛双赢谈判原则

## 场景九

他俩为什么总有冲突？

两个员工，都是有责任心、主动负责的好同事，但就是基于个性/习惯的不同，互相看对方不顺眼，影响日常工作的开展，甚至相互投诉。怎么处理？

### 9、用爱处理冲突

人的基本性格分类

- (1) 天赋和基因差异
- (2) 四种主要的天赋性格差异
- (3) 不同类型相处的原则

理解不同的动机、偏好和冲突风格

不要因为对方跟自己不同就认为对方是错的

每个人都跟每个人一样，跟一些人一样，跟任何人都不同

- (4) 保持健康的冲突水平

何为健康的冲突？何谓失调的冲突？

建设性冲突的价值

保持健康冲突的方法

### 工具 12：MBTI 性格类型测试及应用

本课程共提供十二项实用工具。

## 8. 管理者的情绪压力管理 课程大纲 (6 小时)

※引子：情绪压力管理的核心

你的遭遇不会伤害你，你的反应才会。——人生不在遭遇，而在反应。

### 第一节 典型误区

1. 困扰我们的情绪压力问题分析
2. 三种处理情绪类型：沉溺型、无知型、可控性
3. 情绪问题的四个典型误区
  - (1) 为无法控制的事情生气；
  - (2) 拿别人的错误惩罚自己；
  - (3) 用自己的标准要求别人；
  - (4) 假想敌和被害人情结。

### 第二节 了解情绪

1. 情绪机制
  - (1) 了解基本情绪：喜怒哀恐的缘由和应对
  - (2) 生理决定心理，还是心理决定生理？
2. 关于幸福
  - (1) 幸福/安全感的由来和基础
  - (2) 幸福为什么不能持久？
  - (3) 哪些因素影响我们的幸福？哪些其实不能？——即使你以为可以

### 第三节 工作压力管理

1. 工作中的压力源分析
  - (1) 工作本身：为什么工作会成为持续的伤害源？
  - (2) 工作中的人际紧张：上司关系/有挑战的客户/同事关系
  - (3) 公司（政策、制度）的缺陷
2. 工作中的压力处理
  - (1) 个人修炼及情绪箴言
  - (2) 处理压力：治标和治本
    - A. 治标的方法：游戏/活动解压
      - 腹式呼吸
      - 冥想/气球冥想
      - 金钟罩
    - B. 治本的方法：认知重构
      - 正视工作：工作对我们来说意味着什么？
      - 工作中的人际冲突/伤害

### 第四节 个人生活压力管理

1. 生活中的压力源
  - (1) 经济压力：薪水/房车
  - (2) 人际关系
  - (3) 孩子教育
2. 我的压力处理方式
  - (1) 归因习惯
  - (2) 解释风格
  - (3) 习得性乐观
3. ABC 模式

事实都是中立的，不同的只是你的解释

ABC 模式为什么成为最有效的压力管理方式？

### 第五节 情绪处理

1. 以“认知重构”处理情绪

情绪决定于思维？

处理情绪的关键：会想
2. 分清关注圈和影响圈
3. 从积极的角度看问题
4. 快乐四问

- 发生了什么事？
- 对方有什么问题？
- 我有什么问题？
- 我有什么选择？

#### 5. 情绪处理的前、中、后三步技巧

※结语：林肯说“每个人都可以活得像他决定的那么幸福。”

#### 本课程提供的工具包 5 项

## 9. 管理者的精力管理和行动管理课程大纲 (3 小时)

前言：

开场讨论：我们为什么来上这个课？想解决什么？

清理习惯，准备改善

反省：现状和目标之间的差距。

“道理我都懂，为什么就是做不到？”

前提和准备：

- 1) 仪式化
- 2) 反复或倒退都很正常
- 3) 愉悦的活动优先
- 4) 要实现自我突破，统筹是关键

体能管理，走进健康

体能是一切的前提，社会活动的底线

找到自己的节律：每周、每天的体能变化

峰值期；连续工作下、持续压力下反应

放下工作，放松；右脑特质：最好的想法都来自工作之外

吃

三餐比例；

吃饭时的顺序。

肉类/坚果/蛋白质，水，维生素等营养补充剂。各种摄入量要求。

零食。

快速进食。

水杯。

睡

每个人都要找到自己的作息规律；

判断睡多了和睡少了的标准。

三种时型；四季睡眠时间不同。

我们应该午睡吗？脉动人生和微睡眠

睡眠七宗罪；睡眠口诀。美国海军两分钟入睡法。

锻炼

运动让人变聪明？运动改善抑郁？

有氧运动和无氧运动。

最好的运动是什么？

耗能指标。运动量控制。

思维管理，远离黑洞

#### 1、思维调整

问自己三个问题；快乐三问

NLP，像成功者一样思考。爱迪生的“自我欺骗”

所有的痛苦都在你想象当中。快不快乐都全在你自己的看法

幸福的人的思维特质

每个人都活得像自己决定的那么幸福。

精力黑洞之一：拖延症

工作中感觉疏离，激情衰竭，成就感流失。

拖延症的终极来源是恐惧

对自己苛刻，糟糕的自我对话，或者完美主义。

处理拖延症：放下标准，追求圆满而不是完美；学会玩儿；从小的工作开始。

番茄工作法：训练自己短时间、专注地工作

精力黑洞之二：业绩指标每年增加

恐惧是压力的温和形式

理解指标：指标带给我们的好处；高指标是对所有人的保护。

“这个客户对我很难，那对别人更难。”

榜样和偶像的力量：我有没有偶像？碰到这种情况，他会怎么做？

精力黑洞之三：伤害性的消耗型的人际关系：

情感勒索的概念。

判断的标准：我跟他相处轻松吗？离开他之后开心吗？

边界的概念

抽离，疏离，远离

#### 四、行动管理，强大自律

1、反思和回顾：我为什么不能开始？我为什么不能坚持？

2、确定目标和意愿

(1) 价值观

(2) 优先顺序

(3) 保证行动开始和达成

行动扳机

让开始变得容易：降低启动成本

习惯的力量：如果觉得没有时间健身

跟自己约定奖惩

番茄工作法

怎么让自己坚持？

上瘾，而不是自律

给自己奖励

找到成就感

建立路径依赖

结语：我们的习惯，不是会造成微不足道的差别，而是会造成重大的差别，甚至全部的差别。

**本课程提供的工具包 6 项：**

## **10. 管理者的沟通技能 课程大纲：（18-24 小时）**

### **板块一 沟通关键**

关于沟通的几个误区

良好的沟通是否意味着意见一致？

良好的合作是否意味着没有冲突？

良好的信任是否就可以不检查？

工作，与其说是一种任务，不如说是……

执行力的核心：谋求他人“合作的情绪”的能力

三种不同的合作态度

什么影响了我们的沟通合作？

我们总是：高估自己的表达能力，高估他人的理解能力；

低估自己给别人的伤害，高估别人给自己的伤害。

### **板块二 基本技巧：告知、表达和倾听**

告知

告知为什么重要？

告知为什么难？

#### **1、 表达**

##### ➤ 有效信息

何谓有效信息

信息的冗余和多余

##### ➤ 精确表达

提纲挈领，删除多余累赘的字

角度和出发点选择

##### ➤ 总起分述

分类归组，逻辑递进

先总结后具体，先框架后细节，先结论后原因，先结果后论证。

#### **2、 倾听：**

听的五种级别

不是听他的话，听他的心情，听他没说不出的

倾听的大敌：听的目的就是为了反驳

讨论和辩论的区别

说服

说服应该是“鲜明的观点、充分的论据、强烈的自信”吗？

说服的关键

最有效的说服

### 板块三 报告技巧

1、汇报工作的要点

□ 1) 锁定目标说重点

□ 2) 客观准确

□ 3) 及时寻求反馈

2、写报告的注意事项

3、与上司沟通：“新闻播报法”

总启分述：金字塔结构，分类归组，层层递进

4、怎么报告坏消息？

### 板块四 演讲技巧

#### 第一单元 公众演讲和呈现的特质

1、 公众演讲与培训、一般演讲的区别

2、 对公众演讲效果的三级评估

3、 优秀公众演讲案例及特质分析

#### 第二单元 公众演讲内容设计

内容设计的前提：受众分析：你要钓鱼，就要问鱼想吃什么？

受众分析六要素：人数、性别比、学历、阶层、专业度和阅历、兴趣和需求

根据受众，调整内容：“每一次演讲，都是全新的”

公众演讲内容设计五步骤（视具体情况取舍）：

红：诉诸情感、谋求亲近与信任

黑：突出痛点、吸引关注

白：呈现主体内容，如解决方案、市场策略、工作内容等，讲解清晰透彻

蓝：分析带给听众/受众的收获和益处

黄：呼吁听众行动

公众演讲内容选择思考点

用什么来开场？为什么？

演讲重点放在哪个部分？哪些数据要突出？

使用什么样的案例和故事？有没有时事或新闻热点可以引入？

需要什么视频？是否可以运用道具或进行现场演示？

语言选择专业的还是通俗的？有没有诗词、格言、警句可以放入？

永远不要忘记“三法则”

在选择内容时，使用“头脑风暴”和“思维导图”

PPT 注意事项

PPT 是辅助、是工具，而不是主角

设计时间和演练时间

我们应该花多少（倍）时间来设计一个公众演讲？

上台之前，演练几次？

#### 第三单元 公众表达技巧

1、 站姿 & 走动（实地练习）

含胸拔背，沉肩坠肘，双脚不丁不八。双手自然下垂或交握胸腹间。

- 平行走动和深入走动。
- 2、目光（实地练习）  
接触点、路线和停留时间
  - 3、微笑  
方式和频率
  - 4、有力的手势（实地练习）  
手势分类与注意事项
  - 5、富有吸引力的声音
    - 声音六要素的训练（实地练习）
    - 高效省力的发音方式
    - 声音传递感情训练（实地练习）
    - 麦克风的使用  
角度和持握点：  
不要“朝天式”，也不要“抓头”、“抓尾”；不要“抱麦”。  
保持麦克风与下巴间距离恒定。

#### 第四单元 控场技巧

怎么克服怯场

上台恐惧的三个层次：本能层面、心理层面和能力层面

分清我们无法控制的和我们能有效处理的

上台前的自我暗示

培养基本控场感

分组活动：实例分析与练习：公众呈现中的提问和控场

应对问答环节

基本原则：60秒回答、不忘点题

处理多重问题与假设性问题：标准外交礼仪

应对刁钻甚至恶意的的问题：缓冲和剥离

#### 板块五 向上管理- 与上司沟通

一、基本心态和定位

1、下属定位

上司为什么重要？理解上司和下属地位的不同。

理解“下属对上司的责任”

从“以自我为中心”变成“以上司为中心”、“以工作为中心”

“上司-下属关系”的三种境界

2、与上司相处的哲学：

- 你无法选择上司
- 上司存在的目的不是取悦你
- 你对上司可能有各种情绪，但你最好只有一种情绪
- 怎么看待上司的缺点
- 当你不喜欢你的上司

3、自我分析与定位

- 分析上司：目标、压力源、背景、沟通风格、倾向和偏好、对自己的期望
- 分析自己：资历、能力、性格、形象……——符合上司期待的程度

- 分析彼此的匹配度
- 确定相处的方式：注重汇报，诚实可靠，有选择地利用上司的资源
- 避免两种常见错误：超脱派和依赖派

## 二、沟通原则

### 1、与上司沟通的基本原则：抚慰式沟通

怎么体现尊重和礼貌？

### 2、当你跟上司意见不一致……

### 3、如何说服上司？

## 三、接受任务

### 1、接受任务的关键

- 主动听，听清楚，精确复述细节
- 及时澄清不明白之处
- 接受并不折不扣地执行
- 情况变化，一定事先征得上司同意

### 2、对于工作任务应有的态度

彭蕾说：“老板的想要，就是我的赛道。”

主忧臣辱，主辱臣死。？

## 四、实务问题（备选）

### 1、 如何了解上司对你的真实评价？

### 2、 关于拍马屁和打小报告

### 3、 当你的上司发生变化

### 4、 关于越级投诉

## 板块六 跨部门沟通与冲突处理

人和人为什么不合作？

王科长和刘科长为什么沟通不良？

有效果比有道理重要；以对方能听的、而不是自己想说的方式说

处理差异三步骤

合作案例讨论：李科长为什么变卦？

建设性地处理冲突

冲突案例讨论：张燕和王继

公司内冲突的五种级别

建设性地处理冲突的三要三不要

结语：我坚决不同意你的看法，但我誓死捍卫你说话的权利

**本课程提供的工具包 3 项**