

管理发展系列之 管理智慧与艺术  
MD Serials: Managerial Wisdom & Arts  
内训建议书

壹、课程简介 Course Introduction

- ◇ 培训背景：作为转型经济和新兴市场的中国，市场环境的复杂程度是世界商业史上罕见的，这给中国企业的管理者提出了前所未有的巨大挑战。在经营管理的过程中，你遇到过 90 后管理障碍吗？遇到知识型员工、创新型员工、艺术型员工管理挑战吗？面对中国人口红利的消失，你有新招解决招工荒的问题吗？留人需要留心，有什么工具和系统帮助你实施落地吗？幸运的是，九型管理可以提供精确识人术，跨越男女、种族、宗教、文化、国家，帮助我们让因人而异的管理落地生根。
- ◇ 培训对象：有志于提升人性化管理水平的高层管理者
- ◇ 培训时间：三天
- ◇ 培训规模：20 人左右
- ◇ 培训收益：
  - ✓ 帮助学员洞悉自身的管理模式、优势、盲点及自我提升的方向，提升心智模式和意识水平，唤醒并发展自己的潜能；
  - ✓ 开启学员的觉察，极大地提升人际关系敏感度，和对人性的洞察力，感受到一个完全不同的崭新世界；
  - ✓ 通过现场训练九型人格识人术，帮助学员做到精确的型职匹配，人尽其才，知人善任，实现人才优势与岗位需求的完美结合，部分解决招工荒的问题；
  - ✓ 让完美团队打造的“化学反应”，从概念走向现实；
  - ✓ 现场练习研判下属的型号，理解下属的行为，通晓他们的个性优势，灵活运用针对性的激励和时间管理的方式，令他们跳出个性局限，创造卓越的业绩，解决知识型员工管理问题、创新型员工管理问题、艺术型员工管理和 90 后管理障碍；
  - ✓ 洞察不同型号的离职动机，在日常管理中防微杜渐，为降低非期望性离职率做出贡献；
  - ✓ 通过大自然冥想，在现场帮助学员集体减压，并且深入地探索自我，走向领导力提升。
- ◇ 课后提供材料：九种型号型职匹配、团队搭配的 PDF 版本和激励九种型号，对九种型号开展时间管理 TIP 的 PDF 版本。

## 职业经理人管理智慧训练架构

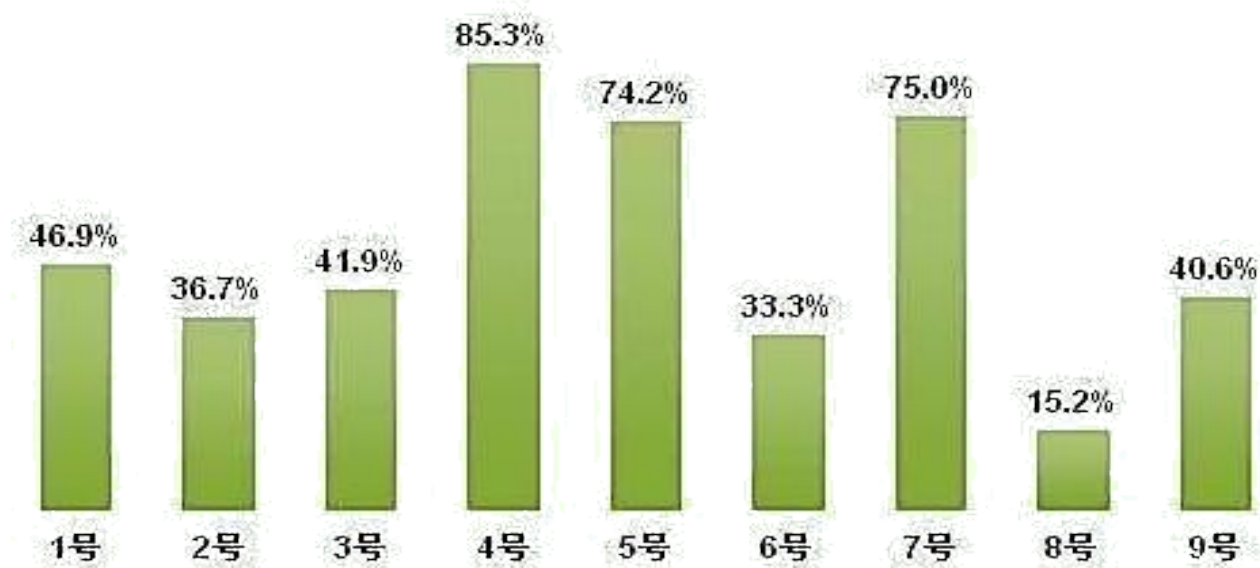


贰、课程大纲 Training Syllabus

### 训前心理评测 Pre-training Psychological Assessment

1、九型人格上机测试：九型人格是一种深层次了解人的学问，它按照人们的思维、情绪和行为，将人分为九种类型，从 1 号到 9 号。训前提供 Riso & Hudson 的 144 题评测，Excel 表格直接得出结论，得分最

高的前三位可能是学员的主型，提前做自我探索。图形类似下图，作为探索自己的开始。



注：九型人格不是心理评测，所以没有文字版评测报告。它是在自我觉察基础上进行提升、改变、超越自己的系统，所以培训中的体验、练习、训练，联接学员的过往经历才是重点，还需要一对一的教练探索深层动机和价值观，找到真实的自己。也正是涉及深层动机和价值观，所以找准对方型号，可以预测对方绩效。

## 第一天 洞察人性，了解管理的对象

### 一、学习型管理团队创建

### 二、九型领导力体系

1、九型人格、九型应用、九型商业应用和九型领导力之间的关系

2、九型领导力的体系

1) 领导者的成熟度模型--九型人格系统

2) 领导者的有效性模型—九型领导力应用

3、职场人士学习九型人格的注意事项

4、企业寿命、团队稳定性、创新性与九型人格的动态变化的关系

### 参、九型领导力—职场体验篇

1、“我用身体画九型”练习

2、九型人格的三大智慧中心/决策区域

1) 脑区、心区、腹区人的模式特点

2) “探索你的智慧中心”练习

3) 三大智慧中心带来的管理挑战

(脑区领导 Vs. 心区下属、心区领导 Vs. 脑区下属、腹区领导 Vs. 脑区下属)

3、职场中的九型人格

1) 怀疑论者 6号—华为创始人任正非

2) 实干者 3号—华为 CFO 孟晚舟

3) 调停者 9号—中兴通讯创始人侯为贵

4) 完美主义者 1号—苹果 CEO Tim Cook

5) 悲情浪漫者 4号—苹果创始人 Steve Jobs

6) 给予者 2号—脸书 COO Sheryl Sandberg

7) 保护者 8号—美国前总统 Donald Trump

- 8) 观察者 5 号—脸书创始人 Mark Zuckerberg
  - 9) 享乐主义者 7 号—阿里创始人马云
- 4、名人型号展示
  - 5、九种人的职场优势、盲点及自我提升的方向
  - 6、学员自我分享、确定自己型号
  - 7、管理故事总结
  - 8、Q & A

## 第三天 成为人性化管理的专家

### 一、团队搭建化学反应的背后逻辑

- 1、90 后下属和 90 前管理者的差异，管理机遇还是挑战？
  - 1) 网络游戏时代 Vs. 电视剧时代
  - 2) 虚拟世界 Vs. 真实世界
  - 3) 个人主义 Vs. 集体主义
- 2、人与工作环境的匹配
  - 1) 适合的工作环境 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 不适合的工作环境 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 3、团队化学反应揭秘图
  - 1) 团队搭配中的功能替代 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 团队搭配中的功能互补 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 4、行动学习 1—“我们公司的型号-职位匹配图”
  - 1) 核心素质及对应的典型工作 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)

### 二、留人先要留心

- 1、各种奇葩的离职原因
- 2、传统离职原因分析和“二 三 二 一”原则  
(两周、三个月、两年、一年)
- 3、留人策略的制订 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 4、行动学习 2—“留人先要留心”

### 三、轻松、高效的人员管理

- 1、激励的定义和启迪
- 2、激励的三大误区
  - 1) 薪酬福利是伟大的激励因素
  - 2) 恐惧、惩罚、强迫是伟大的激励因素
  - 3) 我的激励因素与员工一样
- 3、时间管理的 4D 原则 (重要-紧急矩阵)
- 4、时间管理的 4D 示例
- 5、高效能人士时间安排带来的启示
- 6、时间管理价值判断的“采铜法则”
- 7、行动学习 3—“管理下属怎么运用九型人格？”
  - 1) 激励技巧 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 时间管理技巧 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 8、Q & A

## 第四天 九型识人术助你精准面试

### 壹、招聘面试 ABC

- 1、企业生命周期（投入期、成长期、成熟期、衰退期）
- 2、企业生命周期与人员甄选（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
- 3、人员甄选的三类难点
  - 1) 量大--毕业生
  - 2) 易流失--五年以上的骨干员工
  - 3) 吃不准--资深管理人员
- 4、人职匹配的基本方法
  - 1) K--知识
  - 2) S--技能
  - 3) A --态度
- 5、招聘助理的妙用—常识也靠谱

式、识人的艺术与现场训练--身体带来能量直觉判断

- 1、九型型号研判的注意事项
  - 1) 提倡什么？
  - 2) 反对什么？
- 2、能量和内向外向带来的直觉
  - 1) 能量从高到低的主型排列
  - 2) 内向-外向区分主型
- 3、脑、心、腹的分区差异
  - 1) 发音部位
  - 2) 肢体状态

三、识人的艺术与现场训练--走心还看气质眼神

- 1、九种型号的延伸讲解
- 2、九种人的气质和眼神详解
  - 1) 谈话方式（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
  - 2) 肢体语言（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
  - 3) 气质和眼神（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
- 3、九型视频研判
- 4、学员T台模特秀

四、识人的艺术与现场训练--专业面试访谈用脑分析

- 1、研判访谈的6大流程
- 2、研判访谈的实施策略
  - 1) 压力状态（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
  - 2) 脑心腹（5-6-7-2-3-4-8-9-1）
  - 3) 数字序列（1-2-3-4-5-6-7-8-9）
- 3、研判访谈的提问句式
  - 1) 开放式提问  
(开放式问题一对一教练)
  - 2) 封闭式提问  
(研判访谈的界定性问题练习)
  - 3) 追问定义
  - 4) 找关键词  
(注意力焦点、习惯、价值观、情绪反应的探询练习)
- 4、专业研判面谈完整训练

5、三天内容总结、提供参考资料

6、Q & A

### 项目作业和现场教练辅导 Project Exercises and On-spot Coaching

这些项目需要学员参与互动、进行个人思考和反思总结，从而帮助学员更好地洞察自己，提升领导力和管理水平。

- 1、学习型管理团队创建：在团队建设的过程中，个人性格模式会无意识呈现。在导师点评，与学员互动的过程中，觉察之门开始打开，为下一步的教学打好基础。
- 2、“我用身体画九型”练习：通过练习，让学员放下头脑，能量回到身体，同时在指导下完成九型人格图的绘制，引出后面讲授的授课逻辑。
- 3、行动学习 1“我们公司的型号-职位匹配图”：**事前调研需收集学员公司内部的组织结构图、企业标岗和职位说明书**，学员现场会结合自己工作经验，及其前面的所学开展讨论，然后在导师点评后可以深入理解，训后即用。
- 4、行动学习 2“留人先要留心”：分型号的团队讨论、呈现，再加上导师点评，会联接学员的实际工作，加深九型应用和理解。
- 5、行动学习 3“管理下属怎么运用九型人格？”：学员讨论后的呈现会是大亮点，现场气氛会越来越热烈。他们会发现以前管理的成功，其实是暗合九型管理之道；以前管理中遇到的挑战，其实仅仅是因为没有找到打开这扇门的钥匙而已。经过导师深入点评后，更是会 Wow 声一片！
- 6、九型视频研判：讲解结束后，让学员处于比较安全的角度，通过评论视频中的人物，进行型号研判训练，随着导师点评，更多地把知识转变成技能。
- 7、学员 T 台模特秀：随着第三天学习的深入，学员内心的打开程度走向高峰，学员静态、步态的现场展示会让他们豁然开朗、笑声不断！导师的现场教练辅导，会让学员在笑声中反省自己，获得更多。
- 8、专业面试访谈用脑分析：学员一对一互为教练会被引入，**根据 15 页纸的操作手册现场操练**，导师集体答疑、一对一答疑、示范。然后集体讨论，导师点评，加速受训技能转化。
- 9、现场教练辅导：导师根据现场发生的点点滴滴，随时因人而异的教练辅导，让更多的学员从中获益。