

时婷老师【涅槃-从技术到管理】系列金牌课程之

【弘扬企业“感恩文化”---管理者感恩与责任修炼】

能落地的定制培训大纲 (2-3天)

1. 项目需求及理解

本方案基于企业 2024 年培训需求的解读，以及与同类企业长期的合作经验而出具，主要通过角色认知与责任意识转变、责任管理、感恩心态修炼等三个模块的学习，帮助管理团队提升个人危机意识，强化学习意识、创新意识、责任心态，使之掌握个人职业化心态和素养提升的方法、工具，最终学会感恩企业、感恩家人、感恩同事、感恩社会。

一、培训对象：各岗位管理干部

二、课程重心：【管理者感恩与责任的能力、意识】

三、课程背景：

管理者队伍在企业发挥着不可替代的作用，是否优秀，直接决定着企业的竞争力；

研究发现，很多企业之所以缺乏高绩效，与管理者的责任担当、感恩意识有着直接的关系：

第一、“责任”与“感恩”是最基本的职业精神和能力素质，在管理岗位上，管理者做什么事情是最有价值的？怎样做才可以对企业整体绩效有所贡献？管理者普遍缺乏正确的、清晰的价值观。

第二、责任承载着能力，责任可以让一个人在团队中脱颖而出。在管理岗位上，应该如何扮演好面对上级、同事和下属时的角色？管理者普遍缺乏柔性、清晰的角色认知；

第三、只有怀揣“感恩”心态的管理者，才会真正站在企业、员工、客户的角度去客观审视自我能力、自我付出及相应的回报是否合理、公平，才能以发展的眼光看待企业发展、看待自己的责任与荣耀，看待如何真诚面对客户。

“责任心态”与“感恩文化”的建立关键在于落地，只有把行动落实到位、养成习惯，组织的执行力才能强大。

四、课程特色与收获：

本课程中，时婷老师结合企业的性质和工作特点，以独特的视角深入挖掘管理者的思维方式与工作心态，教您如何运用系统思维的方法，把握人性，高效提升员工责任意识，同时，从管理的视角告诉你如何建设充满责任感的高绩效团队。解析如何从优秀到卓越、如何从管理到领导、如何从目标到结果；从道、术、器、练 4 个方面打造管理层不可或缺的核心能力；学员将至少收获 15 个独特的管理理念、20 个有效的工作方法、10 个经典的管理工具。使学员实现以下成长——

1. 使管理者明确为什么要感恩，自己的责任以及应扮演的角色；
2. 使管理者明确自己应该做什么，不该做什么；
3. 使管理者明确如何更好的做好部门的工作；
4. 使管理者拥有正确的思维方式，帮助企业与员工创造价值。
5. 深度剖析了如何让管理者工作做到位，更好地实现全员工作做到位。
6. 从管理的视角告诉学员如何建设充满感恩与责任思维的高绩效团队。

五、【课程思路与大纲】

第一模块：责任胜于能力——管理者角色认知与责任意识转变

第一章 从管理到领导：新时代管理者角色定位与认知

一、管理者角色认知：

1. 思考：你对管理是如何定义与理解的？
2. 错位：①群众领主；②民意代表；③一方诸侯；④劳动模范；⑤生产标兵；⑥自然一卒；
⑦传声筒；⑧本位主义
3. 准则：①作为下属：经营者替身；②作为上级：团队领导；③作为同事：内部客户；

二、管理者的角色分类

协调者（承上启下）：挂名首脑 领导者 联络者

信息者（上传下达）：监听者 传播者 发言人

决策者：企业家 混乱驾驭者 资源分配者

三、管理者角色认知的误区

民意代表；

同情者；

只代表个人意见；

领主意识（地方保护主义）；

传话筒；

调解员。

四、管理者管理意识认知：

- 1、问题：糟糕管理者的八大罪状；
- 2、准则：①管理者从业务到管理的7大变化；
②管理者到底该些干什么？
③管理者从管理到领导转变的核心点；
④管理者与领导者的5个区别。

第二章 管理者正确做事的责任思维

一、要领导，不要一味管理

- 不是你有权力，而是你有魅力；
- 每个人都拥有领导力；
- 道、天、地、将、法；
- 退、让、舍、给；
- 战略原点：靠什么凝聚人心；
- 秘密武器：靠什么获得权力；
- 行为准则：靠什么赢得信任。

二、要聆听，不要一味说教

- 望、闻、问、切；
- 将欲取之，必先予之；
- 面子给他，里子给我；
- 多聆听、少说教；
- 听对方想说的、说对方想听的；
- 销售你的目标；
- 转换你的词汇。

三、要鼓舞，不要“逆耳忠言”

- 纠错法则：论事不论人；
- 建议法则：定让人自信；
- 连“哄”带“骗”——柔性管理
- 良药不苦口、忠言不逆耳——悦耳式批评

- 奖他想奖、罚他怕罚——需求导向
- 民主、探讨、热情——上下同欲者胜
- 即时激励、创造感动——效果至上
- 创造危机感，让人自动进步——进化论

四、要引导，不要直接作答

- 果断授权，让别人为你工作
- 责任下放，别让猴子跳回你的背上
- 善于教导，不只是知识与技巧
- 三问：你说怎么办？为什么？差距在哪里
- 七步：复制更多的你

五、要选对，不要“铁杵磨成针”

- 选对第一、培育第二——选对池塘钓大鱼
- 用人所长、容人所短——不要将铁杵磨成绣花针
- 适才适岗、宽松流动——没有真正蠢才，只有放错位置。

第二模块：管理责任——管理到位与群商激励，让管理做实做透！

第一章 精力管理：

- 一、思考：为什么有的人一直在忙，却成果不佳？
- 二、准则：1、精力，而非仅时间；2、全方位投入；3、精力蓄水池；
- 三、操作：1、劳逸结合，养精蓄锐——睡眠、小憩；
 - 2、添柴加火，保持体能——甜品、咖啡；
 - 3、享受天伦，人际交往——家庭、朋友。

第二章 思维管理——从有效沟通到团队合力

一、工作不到位源于管理不到位

- 首因效应：第一次现象的漠视和原谅；
- 修路原则：出现问题不只归罪于人，立即修路；
- 明确原理：明确就是力量；（明晰化）
- 流程逻辑：越有操作性，执行越到位（流程化）
- 检查机制：检查越到位，事情越到位（查核化）；
- 奖惩标准：奖-心花怒放、罚-胆战心惊（奖惩化）。

二、有效沟通——说对话 办对事

- 1、探讨：为什么好心办坏事？为什么说管理即沟通？；

- 2、准则：5个因素与5大思维；
- 3、策略：
 - ① 提高影响力3种形式；
 - ② 建立亲和力7种契合；
 - ③ 有效沟通的3个步骤；
 - ④ 积极倾听的10个细节；
 - ⑤ 和与上下级沟通的注意事项；
4. 互动：案例讨论、情境演练。

三、矛盾沟通能力——化干戈为双赢

1. 思考：如何看待冲突？
2. 准则：竞赛还是共赢？
3. 操作：竞争、回避、妥协、迁就、合作；
4. 情境：
 - ① 对上级的工作有不同的意见，你怎么办？
 - ② 上级对你的报告有反对意见，你怎么办？
 - ③ 下级越级向你进行工作汇报，你怎么办？
 - ④ 你的部属的产生了过失行为，你怎么办？
 - ⑤ 上司调派了自己的部属工作，你怎么办？
 - ⑥ 面对有能力但不听话的部属，你怎么办？

四、启发与引导——别让猴子跳回你的背上

- 1、分析：
 - ① 源源不断的猴子：被迫承担下属的工作；
 - ② 请示=推脱责任？
- 2、思考：
 - ① 你是猴子的磁场吗：为什么管理者没时间、而下属没事做？
 - ② 猴子是从哪里来：猴子如何无声无息跳回你的背上？
- 3、步骤：如何成为训猴师？
 - ① 始终让猴子在下属的肩上
 - ② 让员工照顾好自己的猴子
 - ③ 让下属把猴子当自己的养
 - ④ 不要让猴子累死或饿死
 - ⑤ 猴子也需要快乐
 - ⑥ 检查与指导能让猴子进化

五、组织压力管理——如何激发组织的“群商”，让员工重燃激情、勇于担当

- 采取有效措施，尽可能减少产生员工工作压力源
- 翘起你的大拇指——团队“群商激励”
- 《甄嬛传》《芈月传》中谈情商，凭什么下属要对你忠诚
- 用网络圈子“网”住下属
- 让故事更动听：做管理要学会讲故事
- 创新思维：使领导魅力与吸引力倍增
- 制造团队气场：在工作中营造轻松愉悦的氛围
- 成员之间互相认同、成员对领导的认可
- 从《亮剑》之李云龙看 4E 激励管理法

六、沟通先于管理——建立团队沟通表达机制：四个时点

- 成为下属第一倾诉对象
- 沟通建立在“相同语境”基础上
- “感同身受”使下属与你心灵相通
- 多聆听少洗脑，使沟通更加顺畅
- 心理学在沟通中的运用：有效果比有道理更重要
- 运用“断言”强化对下属的心理暗示和引导
- “三约三聊”：拉近与下属的心灵距离
- 不要忽视下属的抱怨：抱怨意味着期望改善
- EAP 计划（员工成长援助计划）让下属拥有健康的“心”

第三章：修炼责任心——职业化思想行为落地

一、基本思想：

- 做人感恩，做事负责；
- 注重细节，坚持原则；
- 拒绝借口，决不抱怨；

二、操作工具：

- 自我成长的 3 个反思；
- 提高组织责任的 3 个措施；
- 管理者责任修炼的 3 个原则。

第三模块：内部客户服务意识与主动沟通机制的建立

壹、作为企业管理者，必须具备的“内部客户服务意识”

- 1、为什么要提倡“内部客户服务”？

- a) 工作价值问题；
 - b) 工作效率问题；
 - c) 团队协作问题。
- 2、什么是“内部客户服务意识”？
- a) 4 C 观念
 - b) 4 R 意识；
 - c) 3 C 要素。
- 3、谁是我们的“内部客户”？：
- a) 层级客户；
 - b) 职能客户；
 - c) 工序客户。
- 4、如何让内部客户满意？
- a) 让“内部客户”订货；
 - b) 从“内部客户”处发现机遇；
 - c) 管理上让上司满意，服务上让其它部门满意；
- 5、建立内部客户制度；
- a) 建立内部客户服务的流程；
 - b) 360 度评价系统；
 - c) 内部客户投诉制；
 - d) 岗位轮换和代理制；

二、内部客户服务的【六大黄金法则】

- 1、结果导向：是做好了，不是做了；
 - a) 重视价值：不只是人才，而是人财；
 - b) 真正执行：企业要结果，不要借口；
 - c) 结果思维：定义结果和只为结果买单。
- 2、责任逻辑：拥抱责任，锁定责任；
 - a) 责任胜于能力
 - b) 从以自己为重到以工作为重转变；
 - c) 锁定责任：是否会跳来跳去？
- 3.团队法则：帮助别人，强大自己；
 - a) 三赢思维：你好、我好、大家好；

- b) 取长补短：关注别人的优点；
- 4、感恩心态：感恩是一种智慧；
 - a) 理所当然的事越来越少，所感谢的越来越多；
 - b) 清晨六问与静夜六思
- 5、人际理念：人脉=钱脉
 - a) 糟糕的人际关系；
 - b) 相处之道与和谐之道
- 6、服务意识：服务是一种价值。
 - a) 多一点点微笑：欲取之，必先予之；
 - b) 不要吝啬赞美：面子给你，里子给我；
 - c) 用营销的方式：有好处能使鬼推磨。

三、内部客户服务的沟通技巧

- 1、沟通与协作的基础
 - a) 影响组织沟通的因素
 - b) 企业内常见的沟通障碍
 - c) 沟通与协作的五大思维
 - d) 沟通目标：鼓舞对方达成行动；
 - e) 沟通步骤：编码、解码、反馈；
 - f) 沟通的三种表现
- 2、倾听与反馈的艺术
 - a) 倾听的层次
 - b) 倾听的用词、语调和动作
 - c) 倾听的技能/倾听的禁忌
 - d) 问对问题：了解他的心/发问的技巧
 - e) 有效反馈：理解确认/异议澄清/肢体语言反馈
- 3、沟通的策略
 - a) 亲和力的建立：
 - b) 同理心沟通
 - c) 合一架构法
- 4、如何与上级沟通
 - a) 你的上司怎样看你

- b) 接受工作三个步骤
 - c) 学会倾听上级指令
 - d) 为什么我的建议没有采纳？
 - e) 写下来，问清楚，说明白
 - f) 复命：及时复命，让业绩不打折
- 5、如何与下属沟通
- a) 下级沟通的原则
 - b) 与问题型员工沟通
 - c) 如何提出你的批评
- 6、横向（跨部门平级）沟通
- a) “功夫在诗外”的启示
 - b) 部门间横向沟通的要点
 - c) 了解其他部门运转
 - d) 创造横向沟通的环境
- 7、内部客户服务的处理冲突技巧
- a) 什么是冲突？
 - b) 如何看待冲突？
 - c) 建设性冲突与破坏性冲突
 - d) 冲突处理的 5 种策略
 - e) 冲突处理原则及避免注意事项。

第四模块：塑造感恩心态 共享团队“感恩文化”成果

- 壹、 **“感恩之心”是管理者在企业中的立足之本**
- 案例分享：从 500 强企业的选人标准得到的……
 - 只有心怀感恩，才能从以往的经历积累经验
 - 用“人格魅力”凝聚人心
 - 塑造自己的领导风格
 - 信守诺言——领导者的生命
 - 以身作则——榜样的力量
 - 信心决心——激发团队的动力
 - 宽容之心——领导必备的品质

二、 **“感恩文化”是根治抱怨的最佳良药**

- 行为分析:不够感恩的表现？
- 心态分析：不够感恩的原因？
- 心怀感恩——正确看待管理者自身的收入问题
- 每个管理者在职场中都付出了努力
- 珍惜来之不易的工作机会——首先要感谢自己
- 上天关上一扇门，就会打开一扇窗——感谢社会与烟草公司给予的机遇
- 案例分享：心怀感恩，知足惜福

三、“企业”无“人”则“止”，双感恩是企业发展动力的源泉

- 案例分享：“感恩文化”与蒙牛的“德文化”分析……
- “感恩文化”是推动企业发展与文化进步之基础
- 企业如何打造“感恩”的工作环境
- 企业的制度如何推动“感恩文化”的建立？
- 构建“万能沟通机制”强化对感恩文化的推进
- 案例分享：戴尔为什么让那么多被辞掉的员工心怀感激

四、做一个懂得感恩的 21 世纪管理者

- 案例分享：唐俊从微软离职后……
- 企业为员工的付出——员工看不到的付出
- 感恩是一种能力，感恩的力量胜于能力
- 履行职责、热爱工作——对团队负责就是对自己负责
- 深度认知——感恩的最大受益者是自己；
- 感恩不是愚忠，不是奸忠；
- 感恩于企业、领导、岗位、同事、自己；
- 感恩文化建立后给团队的八大回报……？！

五、远离贪腐——幸福人生 从我做起 【廉洁警示片系列】

- 自律之宝——七慎（慎始、慎微、慎好、慎权、慎独、慎行、慎友）
- 他律是爱——三劝（妻劝夫廉、老劝新廉、上劝下廉）
- 他律是责——廉洁从业 人人有责（法律要求、企业要求、个人发展要求）

六、修炼感恩之心——良好的职业习惯与行为落地

- 5 个良好的职业习惯——守时——管理你的时间
- 5 个良好的职业习惯——精力充沛——自我调整状态
- 5 个良好的职业习惯——礼多人不怪——感恩的态度
- 5 个良好的职业习惯——抓住重点——做正确的事
- 5 个良好的职业习惯——小事上的稳妥——合作与协调的重要性

