

# 时婷老师【涅槃--从技术到管理】系列核心课程之

## 【可复制领导力—沟通式管理：如何快速培养优秀管理干部】

### 能落地的定制培训课程（管理层 3天）

《沟通式管理》既不是专家授课式的管理技巧堆砌，也不是忽悠式的管理演讲，更不是励志成功学。课程以 TWI-MTP 日产训管理手段与 APEC 工作法为核心方法论，构建五大沟通系统，配合科学的速赢®五层次人才成长模型，带来 18 个管理细节的全面提升，解决企业管理干部复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

企业按照《沟通式管理》的体系要求培养管理干部，在短期内可以在以下一项或几项上发生明显变化，最终实现部门乃至企业管理水平的整体提升：

- ◇ 管理干部将拥有更强的前瞻性眼光和全局观，能够始终保持与上级精神一致，为上级领导更好的分忧；
- ◇ 管理干部的系统化思维与管理逻辑思维更强，考虑问题更加全面细致，上级领导对其工作将更加放心；
- ◇ 管理干部能够根据需要随时在管理角色和专业角色中切换，不再出现上级忙下级闲的倒挂现象；
- ◇ 管理干部将理解什么是真正的人性化管理，拥有对下属心理的洞察力，并找到合理的选项对下属进行思想工作，做好管理中务虚的一面；
- ◇ 管理干部将形成明确的成果意识，功劳为主苦劳为辅，懂得用成果来与上级沟通，用成果激励下属，用成果巩固话语权和部门地位。

#### 【课程思路与大纲】

#### 第一模块 蓝图素描——适合企业的管理干部快速成长路径在哪里？

- 职场案例解析：500 强的人才模式为何难以复制？
- 怎样的人才观可以帮助中国企业避免培训投资打水漂？
- 帮助企业少走弯路的人才高效培养体系：速赢®五层次人才成长模型
- 企业管理人才培养误区：只培养经理人，忽略职业二字
- 优秀管理干部的起点：APEC 工作法

#### 第二模块 执行型团队沟通式管理----团队凝聚力和战斗力的助推器

##### 第一章 管理干部——团队认知

- 何谓团队？
- 团队的构成要素是什么？

- 为什么团队变得十分流行，越来越被人们重视？
- 团队与群体一样吗？团队与团伙有什么区别？
- 团队的本质是什么？
- 团队凝聚力，凝的到底是什么？

## 第二章 管理干部——自我角色认知

- 我是谁？
- 在企业内，我在哪里？在团队里，我在哪里？
- 管理干部在企业是个什么样的角色？
- 老板或者上司对我有什么期望？
- 下属或者同事对我有什么期盼？
- 我应当为团队的成长承担什么责任？
- 为了团队能够成为优秀团队和高绩效团队，我应该进一步做好什么？

## 第三章 沟通式管理——团队凝聚力、向心力的粘合剂

### 一、找准自己的定位，赢得领导的尊重与信任

- 领导最喜欢什么样的下属？
- 管理干部的角色功能一：下属
- 作为下属的四项职业准则
- 作为下属常见的角色错位
- 老板做好人，中层做坏人，才是良好的配合
- 如何应对上级的“黑色情绪”？
- 如何摆脱管理中的“小媳妇”角色？
- 牢骚抱怨是抹杀你功劳的最大“杀手”
- 主动反馈——懂得超出期望才有器重

### 二、掌握团队沟通模式，缓解团队冲突 增进理解与合作

- 人与人交往最大的误区：
- 管理干部的角色功能二：同事
- 破坏团队协作的重要因素
- 接受我们之间的差异：人与人是不同的
- 团队冲突是一种内耗还是一种变革推动力？
- 同事之间、部门之间、与客户之间交往的原则
- 适用范围最广、最有效的“APEC”沟通模式
- 有效的沟通的方式：相同语境 有效倾听 换位思考
- 心理学在沟通中的运用——有效果比有道理更重要

## 第三模块 执行型团队沟通式管理——让管理干部具备前瞻性头脑！

### 第一章 沟通式管理是一种战略

- 高层战略：狼性原则——迫使员工进化
- 中层战略：猴子原则——责任使人进步，逃避使人落后。
- 基层战略：镜子思维——如何走出“自我中心主义”
- 马云：太极里的企业沟通式管理哲学
- 乔布斯：给中国企业 CEO 上的三堂沟通式管理课

### 第二章 目标沟通系统——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

- 1、成败系于起点：中高层管理干部与员工最大的区别？
- 2、管理干部的自我分析：什么是最优秀？什么是负责任？
- 3、企业日常管理中最大的瓶颈：方向不统一，目标不一致
- 4、锁定目标，才能锁定责任和结果
  - ◆ 口袋卡片：“目标自测工具”
  - ◆ 设定目标时,必须掌握两个关键
  - ◆ 责任明确——建立一对一责任监管体系
  - ◆ 目标落地的标尺：实力=能力+潜力
  - ◆ 超过 15%会有挫折,低于 15%会没有成就感.
- 5、三大模式解决团队各级管理者对目标看法不一的问题
  - ◆ 上级目标协商模式
  - ◆ 下级目标激励模式
  - ◆ 下级目标推动模式
- 6、目标沟通系统为管理干部带来的三大改变：
  - ◆ 方向更明确：获得“脚踏实地，服务未来”的领导思维
  - ◆ 团队更团结：建立“上下一心，其利断金”的高效团队
  - ◆ 人力更高效：掌握团队真实水平，选用育留，有的放矢

### 第三章 计划沟通系统——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

- 1、管理干部对自身工作定位的两大严重误区
  - ◆ 只监控不优化
  - ◆ 只执行不建议
- 2、管理干部能力差异的最主要体现就是计划水平
- 3、计划水平不足的主要表现：考虑问题不细致、不到位、不周全
- 4、计划水平不足的主要原因：视野较窄、经验欠缺、逻辑性弱

5、“五个控制点”和“一个要求”破解管理干部计划水平不足的问题

6、建立计划沟通系统的重要收益：

- ◆ 思维更敏捷：短时间内全面提升管理干部逻辑思维能力
- ◆ 计划更完善：根本解决管理干部做计划不细致、不到位、不周全的问题
- ◆ 员工更好用：顺手解决员工做计划不细致、不到位、不周全的问题

## **第四模块 执行型团队沟通式管理——“魅力领导”与“群商激励”**

### **第一章 NLP 执行法----让员工自动自发的秘密**

- 做“水”一样的领导人
- 管理干部的角色功能三：上司
- 当执行遇到人情
- 如何与员工保持最佳距离
- 管理好 24 根不花钱的“胡萝卜”
- 如何应对团队中的“坏苹果”
- 唤醒员工沉睡的责任心
- 领导者必须关注员工的 8 项需求
- 电影里的领导力哲学

### **第二章 管理干部“魅力领导”---让员工自愿跟从的能力**

- 为什么想调动下属积极性却事与愿违？
- 领导魅力体现在危机中：解析前总理温家宝的魅力十诀
- 团队需要自己的“信仰”与“精神领袖”
- 十个杠杆撬起领导力
- 如何管理比自己更懂行的下属
- 面对那些顽固的“小强”
- 如何帮下属摆脱“拖拉斯基”
- 怎样鼓励下属说真话
- 四步沟通应对下属的消极行为
- 工具：八种反应表示员工认可你（领导魅力测评表）

### **第三章 激励沟通系统——激发组织的“群商”，让员工重燃激情、携手并进**

- 翘起你的大拇指--团队“群商激励”
- 《那年花开月正圆》中谈情商，凭什么下属要对你忠诚
- 用互动体验激发下属
- 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
- 内部凝聚力大于外部压力
- 成员之间互相认同、成员对领导的认可
- 内部流程要穿合脚的鞋
- 从《亮剑》之李云龙看 4E 激励管理法

#### 第四章 激励沟通系统的五大关键要素

- 重领导少管理——不是你有权利，而是你有魅力
- 讲结果少说教——只要你想，我就能
- 多聆听少洗脑——亲和力 同理心的沟通
- 常激励少批评——制造危机 创造感动 即时激励
- 做教练式领导——用问句少作答 管理猴子 3L 法

### 第五模块 执行型团队沟通式管理——成就团队认同的 21 世纪管理者

#### 第一章 情感沟通系统——洞察下属心理，建立工作之外的团队情感纽带

##### 一、人性化管理的误区与解决之道

- ◆ 变质的人性化管理：人性化管理是增加福利和不断讨好员工吗？
- ◆ 人性化只是手段，实现管理要求才是目的
- ◆ 下属是人不是机器，人会被机械化的目标推进压垮
- ◆ 人性化管理不是宽松管理，必须建立在制度之上
- ◆ 人性化管理是性格管理、礼节礼貌管理，更是情感管理
- ◆ 解决下属情感问题，找到动机是说服力高低的关键

##### 二、沟通先于管理——建立常态化的情感沟通系统

- ◆ 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”

### 三、聚心-----管理有道之赢“人”而解（案例分享）

- ◆ 创造“一家人”团队
- ◆ 日本松下强调“横轴”团队；
- ◆ 丰田汽车打造“接力”团队；
- ◆ 美国 INTEL 坚持“磐石”团队；
- ◆ 上海宝钢构建“超级”团队；
- ◆ 北京联想“撒土、笃实，再撒土”政策；

### 四、找到沟通的关键钥匙：带你颠覆过去，重新认识马斯洛需求层次理论！

#### 五、持续运行情感沟通系统后团队将出现的变化：

- 关系更融洽：小圈子的秘密越来越少，人际越来越开放
- 情绪更平稳：下属不再因情绪过激而出现措手不及的异动
- 工作更顺畅：强大的说服力有效降低推行工作的心理阻力

## 第二章 成果沟通系统——用成果证明价值，用成果激励团队

一、团队的现状是什么？团队的成果区在哪里？

二、区分“成果”与“结果”是管理干部的必备能力

三、如何运用成果获得领导信任，不断增加话语权？

四、自我评估目标执行成果的三个角度

- 按“目标完成程度”来评估
- 按“困难度、努力度、完成程度”来评估
- 按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估

五、如何运用成果激发团队斗志，营造愉快积极的工作氛围？

六、成果沟通体系执行的关键四要素

- 汇报工作说结果
- 总结工作说流程
- 请示工作说方案
- 回忆工作说感受

七、境界提升：超越成果的“成果”

八、成果沟通系统成功落地后的可发生如下效应：

- 信心更坚定：管理干部自己和下属的信心都会因工作成果而加强；
- 状态更充实：参与者将会感觉到自己工作的意义，不会空虚无助；
- 创新更主动：建议权和参与感的提升，会令下属感觉到主动创新的价值；

