

【跨越：__公司--优秀管理者工作笔记】之

【铸将计划—沟通式管理，如何从 1-10 快速培养优秀管理干部】

能落地的定制培训课程（4 阶段快速成长）

适合对象：中基层管理者、储备干部

推动落地的“管理架构主体”——“沟通式管理”的应用？！

《沟通式管理》以 TWI-MTP 日产训管理手段与 APEC 工作法为核心方法论，构建“情感、激励、影响力”等三大“沟通系统”，配合科学的人才成长模型，带来 18 个管理细节的全面提升，解决管理者“管理路径清晰、制度落地与目标达成、团队激励与有效管控、氛围营造与有效留人”等方面能力的复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理与沟通实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

团队按照《沟通式管理》的体系要求培养管理者，在短期内可以实现一项或几项上发生明显变化，最终实现管理者沟通水平、团队乃至公司管理水平的整体提升：

- ◇ 管理者将拥有更强的忠诚度和大局观，更深层次的职业意识、全责意识、危机意识和团队意识，能够始终保持与公司目标一致，为领导更好地分忧；
- ◇ 管理者能根据需要随时在“管理角色和专业角色”之间切换，跳出技术人员的思维禁锢，真正从管理者的高度去思考和解决问题；
- ◇ 管理者将更加清晰“管理者三大基本功”“团队成长五个阶段”及“员工职业生命周期”对应的技能要求与敏捷管理路径，掌握关键环节的“核心方法与管理工具”，在有效降低流失率的同时。实现管理者与团队从 1-10 快速成长。
- ◇ 管理者将形成明确的成果意识，不会因情绪和好恶而推卸责任、放弃执行；懂得用成果与上级沟通，用成果来激励下属，用成果巩固话语权和部门地位。
- ◇ 管理者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，并找到合理的选项强化对团队的影响力，营造有温度的团队氛围与文化管理。

【课程特色】

- 贴近实战，内容实用：大量实用性管理方法及案例应用，贴近管理，侧重实践，注重实战技能的传授与演练。
- 有的放矢，针对性强：针对不同的行业、企业及学员的不同需求，进行一对一的课程优化，同样的课题，不同时间不同地点不同对象，内容绝不雷同。
- 趣味互动、张弛有度：根据成人学习原理，对课程进行科学的时间分配，30%理论 40%互动 30% 演练，让培训成为轻松、愉快和趣味的事。课程编排合理、内容逻辑缜密，易听易懂，即练即用。

【培训感受】：

参加过时老师课程的学员与企业均表示：

- 1、定制式课程太赞了，时老师讲的就是管理者身边正在发生的，能够与行业现状紧密结合！
- 2、时老师不愧是拥有 14 年培训经验的资深顾问讲师，课程全是干货、更接地气、实战性更强！
- 3、回到岗位马上就能用到实际工作中去，按照标准研发出来的课程直接解决团队痛点、难点问题和快速提升课程转化的实效，技能手法非常独到、给力！！！

【定制课程实施框架】

序号	“定制式课程”实施思路与效果转化	时间安排
1	初步调研：与 HR 部门、项目负责人初期访谈（一对一、微信交流群）	2 周- 1 个月
	信息采集：管理流程梳理+问题汇总+案例采集+现象采集…	
2	短板深度诊断：掌握团队管理现状、解析核心问题、确定项目着陆点	
	提交“定制课程大纲”：与 HR 部门研讨（课程时长、课程模块、课程要点）	
3	磨课阶段：聚焦（团队现状+典型案例）、锁定（痛点难点+关键环节）	
4	培训实施：案例教学+经验萃取+实战演练+体验式培训	3 阶段
5	效果转化：课后落地任务+布置行动力作业+阶段性成果产出（如：案例手册）	1 个月/阶段

【课程思路与大纲】

第一阶段：【自我成长——“改变从今天开始”，卓越管理者“教练角色”打造与内驱力激发】

核心内容：管理路径清晰与管理心理塑造（课程时长：1-1.5 天）

第一章：“沟通式管理”——你不得不知的新时代“优秀管理者进阶之道”

为什么说“真正的高手，都是在苦练基本功”？

管理者的基本功到底是什么？

什么问题阻碍了管理者的能力进阶之路？

【理念认知】突围之路-“沟通式管理”的实战价值？

【能力对标】罗伯特·卡茨的“管理者三大技能”，你具备了几项？

【实战认知】“教练型管理者”为什么经常被提起？

【能力对标】“塔可曼阶梯理论”揭示了团队成长不同阶段，对沟通方式有哪些要求？

【现状认知】影响团队“职业生命周期”的四个关键阶段及“沟通式管理对策”？

第二章：“职业意识”塑造——卓越管理者“教练角色”定位与“团队职责”认知

【李嘉诚-锁定目标】：1) 合格与优秀的最大差别是什么？

2) 管理者与员工最大的差别是什么？

【趣味故事】自我角色认知：1) 如何“向大拇指学管理”？！

2) 管理者在团队中的“重要性”？！

3) 优秀的管理者也是一位好老师？！

【趣味视频】自我责任认知：1) 团队的问题就是管理者的问题？！

2) 我应当为团队的成长承担什么责任？！

3) 沟通力在团队管理与部门协作中到底有多重要性？！

【影响执行结果】的“两个关键”：

1) 管理者对执行力的态度，决定了团队执行力的强弱程度；

2) 管理者对执行力的认知深度，将决定其对执行力的态度和关注程

度！

第三章：“执行意识”塑造——方法助力效率，卓越管理者提升职业行动力的五大策略

一、全责沟通——执行不力，是谁惹的祸？【落地工具与方法】

原则：先处理心情、再处理事情；

步骤：①事先确认：定义结果；②事中反馈：汇报进展；

③事后总结：提升改进；

方法：①问清楚、说明白、写下来；②有效沟通的3个步骤；

③积极倾听的10个细节；④和与上级沟通的注意事项。

【时老师版权工具】：《有效授权与复命的五行沟通训练法》

二、掌控时间——忙忙忙，如何有效提速执行力？【落地工具与方法】

思考：为什么有的管理者总是“没有时间”？

准则：快、当下、做重要不紧急；

操作：以结果为导向的5个时间管理策略；

【时老师版权工具】：《四象限法》、《6点工作制》

三、请示工作——给领导选择题，还是问答题？【落地工具与方法】

领导最喜欢什么样的下属？

原则：遇到问题，不要轻易“请示”上级；

步骤：①自己思考；②请教同事；③汇报上级

注意：①不要依赖上级；②不要机械执行；

【工作诀窍1】：——**向上级汇报工作的三个关键？**

【工作诀窍2】：——**四种不同场景下向上级汇报的侧重点？**

【时老师版权工具】：《5W2H口诀——上下级之间“有效授权”的沟通神器》

【思维启示1】：你的收入不是辛苦所得，而是在公司不可替代的能力带来的报酬？！

【思维启示2】：感恩公司与领导——理解体谅，那些你看不到的“辛劳与付出”？！

四、“五字”促动——“沟通”如何指导我们全面提升团队执行力？【落地工具与方法】

“讲过了”就“盯”——执行力是盯出来的

“我不会”就“练”——执行力能练出来的

“不可能”就“逼”——执行力会逼出来的

“没办法”就“问”——方法总比困难多的

“找借口”就“批”——理由会扼杀执行的

三个不要：①不要拖延，②不要迟疑，③不要放弃

PDCA 循环：计划、执行、检查、改善

【时老师版权工具】：《让对方立场转换的心理学妙招》

五、关注成果——以“结果为导向”的思维与习惯训练

【趣味故事分享】 做完与做好的区别？任务与结果的区别？

【九段秘书修炼法】 落地训练：请问你是几段？结果值多少钱？

【智慧风暴大PK】 请给我结果！！——什么是结果？做结果的三步法？

【跨界学习案例】 顺丰速递的承诺？上海阿姨上热搜？海底捞如何打动人心？

【时老师版权经验分享】：做事到位---做别人不愿做、做不好和做不到的事！

第四章：“健康心态”塑造——增强内心力量，卓越管理者“常态化职业心理”塑造

【上班期间即时压力情绪转换方法汇总】

【团队问题讨论】：日常工作中，坏情绪主导下的沟通会带来哪些不良的后果？

【职场案例解析】：获得好的工作效能的前提是什么？（颜值？言值？还是...）

如何做自己情绪的主人：为何说“好脾气创造好绩效”？

如何克服恐惧，练就“厚脸皮”？！

如何练就“一笑了之”的豁达心态？

如何积极应对“情绪低潮”，化悲痛为力量？

如何深度理解：人与人是不同的？只有不同没有不好？

哪些不良情绪在对影响工作、生活、吞噬我们的健康？

【经典短片及案例分享】：这些年你忽视的“情绪力量”到底有多重要？？？

缓解压力的“治标”之法【几种现实有效的减压策略】

缓解压力的“治本”之道【系统减压方略快捷五步法】

【时老师版权工具】：《优秀管理者—工作时间即时情绪、压力转换的武林秘籍》

第二阶段：【蹲稳马步——新生代管理者如何用“发展的眼光和流程思维”把管理夯实做透】

【团队讨论】：为什么说“真正的高手，懂得用逻辑管理事务、情绪管理人心”？

第一章 团队管理从“性格训练”开始——管理是严肃的爱，如何唤醒沉睡的责任心？【硬机制】

一、偶像标杆——榜样的力量：管理者要成为“勇于担当”的人

- ❖ 员工管理好坏，谁是第一责任人？
- ❖ 是什么让一个好员工开始混日子？
- ❖ 为什么说管理者是制度的化身、团队温度的传递者？
- ❖ 【职场案例一】：为什么说“喊破嗓子不如做出样子”？
- ❖ 【职场案例二】：日常工作中，下属如何帮你完善制度？
- ❖ 【现象甄别训练】：“借你一双慧眼”：这些年被管理者忽视的那些关键？

二、习惯标杆——如何从心理学角度塑造团队成员的“性格”？

- ❖ 【团队性格 案例一】：下属不会做你希望的，只会做你检查的
- ❖ 【团队性格 案例二】：下属不会拒绝改变，只会拒绝被改变
- ❖ 【团队性格 案例三】：下属的行动力是管出来的，不是自觉出来的
- ❖ 【职场案例启示】：下属最怕较真的领导，管理不是次数多少而是力度
- ❖ 【管理落地地图】：有计划--有布置---有标准--有检查---有结果---有跟进

三、制度标杆——员工执行有问题，先从制度流程找原因

- ❖ 员工工作出现问题、制度流程上有没有问题
- ❖ 制度流程上没有问题、监督执行中有没有问题
- ❖ 海尔集团：如何靠执行力为制度撑腰？

四、奖惩标杆——对待问题下属，不要陷入处罚的误区：

- ❖ 处罚不等于解决问题：
- ❖ 处罚的黄金法则：有处罚必谈
- ❖ 挥动大棒时不要忘了“胡萝卜”
- ❖ 这样的话永远不要说：“不是我要罚你是上面要罚你！”
- ❖ 【时老师版权工具】：《“汉堡包”沟通技能训练》《员工关键行为改进承诺书》

五、管控标杆——从“新加坡鞭刑”看管理制度如何有效落地

- ❖ 管理过程中如何做好软、硬两种手段的平衡？
- ❖ 制度决定行动—管理必从小事抓起
- ❖ 如何维护制度的公平性：当执行遇到人情？
- ❖ 是让员工喜欢，还是先赢得员工尊重？
- ❖ 什么是最大程度的疼痛与自小程度的永久伤害？
- ❖ 为何说团队之间的差别其实是对待每个管理细节的态度的差别？
- ❖ 【时老师版权工具】：【2024年卓越管理者--“团队管理能力测评表”】

第二章 团队“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【软教化】

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——如何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
- ◆ 不要忽视下属的抱怨：抱怨意味着期望改善
- ◆ 心理学在沟通中的运用：有效果比有道理更重要
- ◆ EAP 计划（员工成长援助计划）：让下属拥有健康的“心”
- ◆ **【时老师版权工具】**：《卓越管理者“亲和力”四步修炼法》
- ◆ **【时老师版权工具】**：《“三约三聊”拉近与下属的心灵距离》
- ◆ **【时老师版权工具】**：《运用“断言”强化对下属的心理暗示和引导》

三、凝心——不容忽视的三大基本功，如何一步步激活团队潜能、赢得下属信任？

- ◆ 沟通能力：如何做好 ①描述不评价；②共情不责备；③引导不劝说
- ◆ 辅导能力：①针对问题的辅导；②针对指标的辅导；
③ 针对能力的辅导；④针对表现的辅导
- ◆ 激励能力：① 员工心理动机分类与激励举措？
② 对什么样的员工可以“狠”一点？
③ 对下属好，如何把握好激励的“度”？
④ 激活老员工，要靠管理技术而非管理艺术？
- ◆ **【实战演练】**管理者人如何做一位好老师？——“费曼辅导技巧”4步训练

四、聚力——管理有道之赢“人”而解（跨界标杆案例分享）

- ◆ 如何创造“一家人”团队
- ◆ **【管理案例】**：日本松下强调“横轴”团队；
- ◆ **【管理案例】**：丰田汽车打造“接力”团队；

- ◆ 【管理案例】：美国 INTEL 坚持“磐石”团队；
- ◆ 【管理案例】：上海宝钢构建“超级”团队；
- ◆ 【管理案例】：北京联想“撒土、笃实，再撒土”政策；

五、“EAP 计划”实施路径，教你如何帮助下属解除成长困惑

- ◆ 为员工提供“职业生涯规划”；
- ◆ 关注员工自身的心理需求；
- ◆ 关注员工的恋爱、婚姻与家庭；
- ◆ 关注员工子女教育；
- ◆ 关注员工个人投资理财；
- ◆ 为员工提供法律咨询…

六、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
- ◆ 【时老师版权工具】：《新生代团队七大问题转换技术》

第三阶段：【魅力倍增——“留人留心”，新生代管理者如何营造“有温度”的团队感召力】

核心内容：团队氛围建设与凝聚力提升（课程时长：1.5-2 天）

第一章：管理者必备的“心理学”——减少人员流失，真正厉害的管理者都识人心、懂人性

一、知己知彼——读懂他的心，新生代员工离职原因分析统计…

二、员工离职了，我们才知道——了解离职前的八大征兆，避免相互惋惜！

【问题讨论】：面对离职潮，我们该如何应对？

【锁定关键】：员工离职前，有哪八大明显征兆？

【经验萃取】：献计献策，五大举措教你如何挽留优秀员工？

三、【典型案例解析】——如果把团队交给李云龙，他会怎么管？

第 1 阶段 新兵入营：让士兵学会打仗，让他知道来干什么（三天左右）

第 2 阶段 新兵训练：让士兵掌握方法，让他知道如何能干好（三周左右）

第 3 阶段 适者生存：让士兵适应制度，让他知道干不好就消失（三个月左右）

第 4 阶段 掌声响起：让士兵爱上打仗，要说我的眼里只有你（三个月-半年左右）

第 5 阶段 感动常在：让士兵爱上团队，我的心中你最重（半年-1 年左右）

第 6 阶段 献计献策：让士兵爱上创新，工作用心更要用脑（1 年以上）

第 7 阶段 心中有神：让士兵爱打胜仗，赋予他神圣的使命（1 年-2 年）

第 8 阶段 血浓于水：让士兵识别优势，不抛弃不放弃（2 年-3 年）

第9阶段 更上一层楼：让士兵快速成长，会当凌绝顶，才览众山小（3年以上）

第二章：团队“激励沟通系统”——如何激发组织的“群商”，让团队重燃激情、携手并进

一、NLP 沟通激励法----让下属自动自发的秘密

“上善若水”——如何做“水”一样的领导人？

【趣味故事】：向《都挺好》中苏明玉学管理——如何与下属保持最佳距离？？

【管理案例解析】：如何应对团队中的“坏苹果”？

【管理工具萃取】：如何使用好24根不花钱的“胡萝卜”？

【电影里的领导力哲学】：领导者必须关注员工的8项需求？？

二、教练型管理者激励能力---“魅力领导”，让下属自愿跟从的能力

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”？

如何管理“比自己更懂行”的下属？

如何面对那些顽固的“小强”？？

如何帮下属摆脱“拖拉斯基”？？

【时老师版权工具】：怎样鼓励下属说真话

【时老师版权工具】：四步沟通应对下属的消极行为

【时老师版权工具】：八种反应表示下属认可你（领导魅力测评表）

三、如何激发组织的“群商”——用NLP技术唤醒团队沉睡的战斗

翘起你的大拇指——团队“群商激励”

《延禧攻略》中谈情商，凭什么下属要对你忠诚？

如何通过社群运营“网”住下属的心？

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的秘诀？

如何制造团队气场：在工作中营造轻松愉悦的氛围？

如何实现成员之间互相认同、成员对领导的认可？

从《亮剑》之李云龙看4E激励管理法的应用？

【时老师版权工具】：创新思路与持续激励：30种、60种、120种不重样的

开会形式？

四、教练型管理者“群商激励”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

第四阶段：【掷地有声——“能说、善问、会听”，如何打造高响应度的团队领导力】

核心内容：高情商沟通与团队响应度提升（课程时长：1.5-2

天)

第一章：团队“影响力沟通系统”——“把话说到心坎上”的团队“管控话术”，为团队效能助力

(通用话术--适用于交行内部沟通、对外沟通)

一、认识沟通，了解情商——什么是卓越管理者必备的“高情商沟通”？

- 1、什么是“高情商沟通”？
- 2、识别日常管理中，中层沟通的“痛”？
- 3、找到沟通中的“剑”!!!——知彼解己，“高情商沟通模型”解析
- 4、“洞悉真相”：如何通过“情商管理”保驾沟通效果
 - ◆ 情绪察觉：思考自己真正的目标
 - ◆ 情绪驾驭：保证谈话不偏离目标
 - ◆ 微表情观察：洞悉他人意图
 - ◆ 用“同理”表达：建立信任沟通基础
- 5、案例分析：为何中层情商的高低影响着团队沟通与激励的成效？

二、沟通式管理的心理学诀窍——卓越管理者如何通过“高情商话术设计”激发合作力量

“解读话术”以及支撑话术影响力的“心理学技巧”？

【经典短片欣赏】——“高情商沟通”的魅力有多大？

何谓比常规方式更高阶、更实用、更具说服力的“话术”？

【差异化原理】：为何要认同与接纳“人与人的不同”？

【互惠原理】：让对方感动并愿意支持你的秘密是什么？

【从众心理】：“改变对方心意”的转折点又是什么？

【节奏一致法则】：解决沟通“不同频”的关键是什么？

【节奏相反法则】：让对方“平复情绪”，“避免矛盾激化”的关键是什么？

【同流法则】：什么是“见人说人话 见神说神话”分群沟通法则？

三、沟通式管理的“硬核”技能——【卓越管理者修炼秘籍之“五行沟通训练法”】

步骤一：“30秒打破坚冰”话术——避免尬聊，轻松开场

面对表情冷漠的人，话不知从何说起的场景；

面对咄咄逼人的进攻状态，令人不悦的言辞；

面对要么喋喋不休的倾诉，要么把天聊死的尬聊；

面对各种刁钻角度和问题，令人无言以对的情形…

——如何轻松开场，有效引导对方的情绪，激活“沉睡”的心，把交谈变得愉悦？

步骤二：温暖对方的心——你必须掌握的“影响力话术”

什么是打破坚冰、避免尬聊的【30秒破冰话术】？

什么是与对方“一见如故”的【亲和力话术】？

什么是进入对方的世界，与他人同频的【同流话术】？

什么是一句话让对方“心花怒放”的【“高阶版”赞美话术】？

什么是强化对方感受、提升满意度的【断言话术】？

什么是运用“互惠原理”与“从众心理”【“打动人心”的话术】??

【时老师版权工具】：《“影响力”四步修炼法》《团队管理标杆话术提炼工具》

步骤三：把握沟通的方向——在谈话中“占有主动权的话术”

如何用两个字“以柔克刚、化解矛盾”？

如何引导“木讷的人”袒露心声??

如何引导“话唠的人”回归正题??

如何用四个字让对方“积极认同”??

步骤四：有效化解矛盾的秘诀——“矛盾沟通”的话术

“容易激怒对方的话”有哪些？——如何转化

对方让你“无言以对的话”有哪些？——如何应对

对方抛出的“无法解决的难题”有哪些？——如何转移…

引导优柔寡断的人做出抉择的“二选一话术”有哪些??——如何运用…

引导进攻型的人达成一致的“策略话术”有哪些??——如何运用…

步骤五：避免不满隐患的关键——“让你的语言无懈可击”的话术

哪些是“需要避开”的敏感字眼??

有哪些“不要主动提及”的关键词??

什么是沟通中适时燃放的“烟雾弹”??

哪些是永远不要说出口的“承诺”??

成功的问题解决到底“赢”在哪里??

【时老师版权工具】：《如何用六个问题设计我们的“完美沟通话术”》

【结语】：找到沟通的关键钥匙——带你颠覆过去，重新认识团队管理与沟通的影响力！

【课程收获】：

- 1、面对“新生代”下属的消极心态——如何进行团队职业性格测试？积极工作行为激励法如何应用？
- 2、面对团队工作效率低，执行不给力——团队目标自测工具 以结果为导向的思维训练如何应用？
- 3、如何进行“新生代”团队的持续激励？——如何设计与运用团队内部“自我激励语言”？如何建立“三约三聊”沟通机制？24种不花钱的“激励沟通手段”、“创新思维”30种、60种、120种不重样的开会形式？…

【辅助工具表单】：

讲师将根据课程时长与客户需求，设计定制课程，并最终确定具体落地的“技能、方法、工具、表单”

一、【时老师版权表单】：

- 《让批评成为动力---“关键行为改进承诺书”》
- 《让开会有料更有趣---30种不重样的会议形式》
- 《新生代团队---分群管理 之“员工性格档案”》
- 《新生代团队---“创新经验分享”提炼表》
- 《新生代团队---“标杆管控话术”提炼表》
- 《新生代团队---教练型管理者的“三忌”与“三问”》

二、【时老师版权管理工具】：

- 《如何一见如故---“亲和力四步修炼法”》
- 《如何建立信任---与下属“三约三聊”沟通法》
- 《针对刺头下属、问题同事——如何运用“汉堡包”沟通法》
- 《如何使用24根不花钱的“胡萝卜”——建设“有温度”的团队感召力》
- 《如何降低团队中的消极情绪和抱怨——沟通式管理“四个关键时点”设置》

【授课方式】：应用教练技术、交互式培训、视觉引导——学员全程参与、实战行为训练、情景剧演练、智慧风暴、团队经验萃取、团队间“认领问题孤儿”……

【时老师理念】：1、用打麻将的精神去工作，没有做不好的事情！

2、快捷、实用、功能性强的干货与注重实战的体验式训练才是团队最急需的！