

线上训练营培训方案

讲师：张砾匀

【课程背景】

在卡中心高质量发展战略和行业快速发展的指引下，客服部进行内部组织架构调整，由职能型架构调整为扁平化矩阵式结构，为组织变革破局注入新的能量。组织变革后管理面临相应的模式创新，因此，客服部拟开展“在职主管培养计划”，希望打开主管的管理视野，帮助他们了解行业未来的发展趋势，做好个人和团队员工的心理辅导和情绪压力管理，并对个人的管理技能进行升级，以提升个人的综合管理能力保障团队业绩高效达成。

【课程目标】

项目以拓宽主管的管理视野，了解行业发展动态，做好个人和团队员工的心理辅导和情绪压力管理，引入适用客服行业的中高阶管理技能，开拓创新实践，帮助主管进行全面的管理能力升级。

【授课形式】 录播学习+线下分组结伴学习+线下作业+线上分享+奖惩制度+线上答疑

【课程时长】 六周（每周1个小时）（养成学习的习惯，营造学习氛围）

【授课人员】

中信银行股份有限公司信用卡中心

1. 主管男女比例 1 : 3，
2. 在职主管平均年龄 32.26 岁，入职年限 9.13 年，在岗任职年限 5.08 年
3. 代理主管平均年龄 28 岁，入职年限 6 年，在岗任职年限 1.5 年（过往仅参与内部员工辅导等基础管理培训）

【课程大纲】

第一节：管理中的人性论、博弈与激励

前言：管理被人们称之为是一门综合艺术，综合是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；艺术是因为管理是实践和应用。

1. 管理中的人性论
 - 霍桑实验
 - X理论经济人假设
 - 社会人假设
 - Y理论及自我实现人假设
 - 超Y理论及复杂人假设

2. 博弈论

3. 激励理论

作业：写出两件事公司管理中能够带动大家积极性的规则。

第二节：管理中的人际相处技巧

1. 职场中人际关系的规则
 - 对上敬忠

- 平级竭诚合作，保持界限
- 对下义和导
- 付出与收取的平衡
- 人际规则与公司规则的融合

2. 沟通中的五大禁忌心理

- 选择性关注
- 知觉偏误
- 投射心理（心理学实验：疤痕实验）
- 敌意心态（哲理故事：佛印与苏东坡，华佗与曹操）
- 应该思维（期待）

3. 破坏沟通的四种方式

- 道德绑架
- 进行比较
- 回避责任
- 强人所难

4. 同理心沟通技巧

作业：找一位你们赞赏的领导，写出原因，以及值得你们借鉴的地方。

第三节：管理中的一些理念

1. NLP12个前提假设；
2. 先授受对方看世界的方式；
3. 把焦点放在“解决”上而不是“问题上”；
4. 越灵活越能掌控大局---不预设“应该是怎样”；
5. 注重整体平衡；
6. 不能改变世界和他人，只能改变自己
7. 视频赏析：领导的魅力

作业：反思自己在管理中的优势和不足之处。

第四节：员工的心理辅导规则

1. 企业员工心理问题三大源头
 - 工作压力

- 人际沟通
 - 生活烦恼
2. 辅导员工时的“三不”原则
- 不是上帝（你不是万能的）
 - 不是父母（不能包办代替）
 - 不是洗衣机（不做擦屁股的事）
3. 员工心理辅导原则
- 保密原则---给员工安全感
 - 助人自助原则
 - 价值中立原则
 - 灵活性原则
 - 综合性原则

作业：反思自己在员工心理辅导中的心理变化及态度。

第五节：员工心理辅导核心技巧

1. 压力管理辅导的切入点
- 生活事件
 - 认知评价
 - 应对方式
 - 社会支持
 - 人格特征
 - 压力管理四步策略
2. 心理辅导技巧训练
- 支持性辅导技巧
 - SFBT 辅导技巧（设定目标、一般技术、评量询问、例外询问、奇迹询问、重视小改变）
3. 化解员工情绪技巧
- 换框法
 - 破框法
 - EQ 化解情绪法

作业：小组成员之间做演练，并写出心得。

第六：主管的自我修炼

- 水性领导的八项修炼
- 第 1 项修炼：聆听内在的心声
- 第 2 项修炼：呈现真实的自己
- 第 3 项修炼：建构三赢的关系
- 第 4 项修炼：启导共同的愿景
- 第 5 项修炼：弘扬上善的亲和
- 第 6 项修炼：辐射积极的能量
- 第 7 项修炼：促进他人的行动
- 第 8 项修炼：永不止息的创新

作业：小组之间分享八项修炼中自己收益最多的一项。

结束语：其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。