

管理、素养系列课程

| | |
|-----------------------------------|----|
| 课程 1：管理“魔法球”（核心课程） | 1 |
| 课程 2：中层管理者管理技能修炼(MTP)（核心课程） | 5 |
| 课程 3：成功人士的七项修炼（核心课程） | 10 |
| 课程 4：思维创新与实战（重点课程） | 12 |
| 课程 5：班组长能力提升与班组建设（重点课程） | 17 |
| 课程 6：高效执行力（重点课程） | 20 |
| 课程 7：员工职业化的 5 项修炼 | 22 |
| 课程 8：压力纾解与阳光心态修炼 | 24 |
| 课程 9：从专家到管理——基层管理技能提升 | 27 |
| 课程 10：思维创新 | 30 |

课程 1：管理“魔法球”（核心课程）

课程说明：

企业各层面的管理者是企业的核心力量，如何通过学习和训练掌握必备的管理技能是很多有一定管理经者的共同心声。

各式各样的管理课程上层出不穷，但是或多或少的存在某些问题：有的理论过多，缺乏与实际的结合；有的枯燥无味，生动性很差；有的讲了很多原则，但没有教给方法……所以效果并不是很理想。

本课程讲师凭借知名上市公司 10 年的工作经验和丰富的管理知识，利用新颖的方式改造了这门管理课程，使其更加符合成人培训特点——寓教于乐。

课程的特色：有趣、有用、有效。

► **有趣**：课程中使用了多种教学方式（老师讲授、观看图片、观看录像、案例研讨）活跃课堂气氛；同时，关老师曾经获得中央电视台“挑战主持人”周赛冠军，有极强的个人魅力，使得学员少有困倦感。

➤ **有用：**课程中教给大家时间管理、目标分解、了解下属、树立权威的多个具体工具，可以直接应用；同时通过多个实际案例的研讨使得实用性极强。

➤ **有效：**通过课后学员的反馈可以感受到课程对管理者的能力提升有比较明显的效果。

课程收益：

- 1、了解各层领导的角色定位；
- 2、掌握管理时间的有效方法；
- 3、讨论如何了解下属并合理使用；
- 4、理解自己的领导风格并掌握确立权威的方法；
- 5、掌握任务分解的方法；
- 6、解决领导中的常见问题。

课程对象：中层管理干部以及基层管理人员、预备干部等

实施方式：老师讲授，行动学习，观看图片，观看录像，案例研讨，结合工作实际研讨等

课程时间：2天或3天

课程大纲：

一、高层、中层领导者的角色认知

1、课堂活动：MINI 企业

互动参与：高层领导和中层领导的不同职责

2、高层领导力

案例分析：王石的案例

案例分析：柳传志寻找接班人/杰克韦尔奇

互动练习：中层领导的七句话

互动练习：高层、中层、基层的不同职责

3、象棋中各个棋子与管理者的对应关系

二、管理魔法球——管理技能大比拼

案例 1：转化上司对目标的要求[如何为部署订定工作目标?]

案例 2：纠正员工的问题行为[如何面对部署的耳语是非?]

案例 3：运用员工犯错,采取机会教育[如何处理部署的过失行为?]

案例 4：做个好教练[如何对部署进行工作指导?]

案例 5：维系团队的纪律[如何处理部署的特别请求?]

案例 6：协助员工的发展[如何处理部署情调其它部门?]

案例 7: 辨别员工人与事问题的差异性[如何执行一项新政策?]

案例 8: 疏解员工抱怨的情绪[如何赞美、激励部署?]

案例 9: 运用沟通消除与员工认知的差异[如何处理不出扭曲政策的本意?]

案例 10: 展现人事处置的魅力[如何处理事态严重的员工?]

案例 11: 诊断部门管理的异常问题[如何处理新旧人员的冲突问题?]

案例 12: 督导员工绩效[如何面对部署热心公益而忽略工作的问题?]

案例 13: 掌握人性的激励[如何面对部署消极、不合作的工作态度?]

案例 14: 给予员工灌能[如何处理部署培育发展的问题?]

案例 15: 采取有效的授权[如何面对固执己见的部署?]

案例 16: 善用因材施教的领导风格[如何采取弹性而有效的领导方式?]

案例 17: 发挥柔性的领导[如何辅导问题员工?]

案例 18: 公正看待员工的表现[如何选拔单位绩优人员?]

备注:

每个案例都分成 3 幕,第 1 幕的错误选项会成为第 2 幕及第 3 幕的内容。案例内容环环相扣,覆盖了管理的方方面面。每幕有 ABCDE 五个选项,理论上只有一个是正确的。当然会有和实际不一样的地方,大家可以一起探讨。现举两个案例:

案例一: 主管应如何 <赞美部属>?

步骤一: 赞美部属

胡道珍最近工作上的表现、贡献良多,你想赞美他,你最好是:

- A. 写一份赞赏的短筒,将他帖在布告栏上。
- B. 写一封赞赏的短筒给胡道珍本人。
- C. 等这星期职员会议上,再给予表扬。
- D. 把胡道珍叫到办公室来,亲自嘉奖其表现。
- E. 在上司面前,称赞胡道珍最近的工作表现。

步骤二: 亦步亦趋

邱文远为了你要赞美胡道珍的事,大表不满。他向你诉说:奖励胡道珍是毫无根据的。他自认为对工作的贡献良多。你知道邱文远哪有什么贡献可言。你应该:

- A. 明确的指出胡道珍所作的贡献。
- B. 明确的指出邱文远表现不理想之处。
- C. 请邱文远说明他对工作的贡献,并设定对它的激励目标。
- D. 请邱文远说明他对工作的贡献,并指出胡道珍表现超过他之处。
- E. 称赞邱文远在工作上努力的程度,并说明胡道珍被赞美的理由。

步骤三: 挑拨离间

假定邱文远非常不满意你处理他所谓的抱怨,而挑拨胡道珍(诱使他一同反

抗)，当你知道他正进行这项举动时，你最好是：

- A. 静观其变。
- B. 叫邱文远进来，询问有关邱文远挑拨之事。
- C. 把邱文远与胡道珍个别叫来谈。
- D. 与胡道珍约谈，询问有关邱文远挑拨之事。
- E. 与胡道珍约谈，说明邱文远为赞美胡道珍之事不满的经过。

案例二：主管应如何〈进行工作教导〉？

步骤一：辅导行动

邱文远之所以屡犯错误的原因，最近由于你的工作绩效管制之后，你发现主要来自于在他着手工作前缺乏有效的规划。你决定对他采取一些辅导行动。最好你是：

- A. 先让他针对某项工作拟定计划，之后你为他调整及指正。
- B. 先为他安排参加有关工作计划的训练课程。
- C. 先请他自行研修一些有关工作计划的管理书籍或文章。
- D. 先请它与其他同事（对工作计划能力较强）一起从事某项工作，嘱咐他多加观摩别人的做法。
- E. 先为他说明某项工作在规划时必须的考虑因素，并提供实际的示范，令他有步骤的跟着试作。

步骤二：知易行难

邱文远在聆听你给与有关工作计划的说明时，显现出十分有信心及跃跃欲试的模样。但是，实际采取行动时，却有着知易行难的窘境；所以，开始失去了耐性。此时，你会如何？

- A. 肯定他的努力，并提醒他多谢耐心。
- B. 肯定它的努力并针对它的困难处，给予更详细地示范，鼓励他在多试试。
- C. 肯定他的努力，但顺其自然，因为任何初学者都会面临“学习幻灭”的现象，他必须自行克服此问题。
- D. 赞美他做得不错的地方，以便他建立信心。
- E. 肯定他的努力，并尝试减轻一些来自于你所给的压力，（例如：允许他以自己想法去作，让他休息一下）以另其适应新状况。

步骤三：良好转变

在你有效的工作指导下，邱文远在工作计划的能力上已由不错的进展，也因此工作的效率与态度上开始有良好的转变。此时，你会：

- A. 利用最近的职员会议的机会具体地赞扬他的进步。
- B. 安排一项简报，请他与其他同事分享改变前后的差异，并加以肯定他的努力。
- C. 尝试将重要的工作委由他加以计划及执行，以便其他部属了解邱文远的新角色。
- D. 鼓励他再努力些，并表示你将会在此工作有具体成果时，加以公开表扬，以为激励
- E. 询问他，期望得到哪种激励？你会设法令其满足。

课程 2：中层管理者管理技能修炼(MTP)（核心课程）

课程说明：

在你日常的工作中是否存在如下问题：

- 一直在凭经验做管理？
- 觉得很难与新生代员工充分沟通？
- 工作计划总是与实际情况不符？
- 下属工作总是出现意外的情况？
- 部属的成长总是很慢？
- 沟通总是出现问题？
- 跨部门协调总是很难？
- 员工的工作状态比较低迷？

《中层管理者管理技能修炼》这门课程将给您带来一些启发，该课程老师根据自己管理生涯中的体会，在借鉴 MTP 传统课程基础上精心改进打造完成，加入了更多实践环节、课程也更加生动。企业管理人员要掌握的是以“*How to do it*”为主，而不是一堆不知如何运用的理论，因此《中层管理者的技能提升》培训绝非泛泛而谈，而是让学员“一针见血”的快速掌握实战重点，这些都是该课程的设计精神。

课程收益：

- 1、了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能
- 2、培养管理者应有的正确态度
- 3、参与体会管理层级之间的互动作用，发挥组织效能，以团队力量完成企业目标
- 4、掌握提升团队执行力的有效方法，掌握 PDCA 的程序，做好工作管理
- 5、学习人员管理的必备技巧：沟通技巧、授权技巧、辅导技巧和激励技巧

课程对象： 中层的管理者

课程时数： 2 天（13 小时）

实施方式： 课堂讲解、行动指导、案例分析、互动讨论等多种形式相结合

课程大纲：

一、管理者的角色与认知

- 1、管理的意义
- 2、影视分析——影视片段《兵临城下》

- 3、管理者的角色与功能
- 4、描述你心中所期待的上司
- 5、描述你心中所希望的部属
- 6、管理者应有的基本态度与意识

- 1) 情商
- 2) 责任感
- 3) 创新意识

二、高效的时间管理

- 1、管理者的时间观
- 2、迈出时间管理第一步
 - 1) 10种浪费时间的行为及对策
 - 2) 如何组织高效率会议
 - 3) 避免帕金森定律
 - 4) 四代时间管理的精髓应用——管理者管理时间的黄金法则
 - 5) 改变习惯，经营时间

案例研讨：《王经理的一天》

三、有效授权

- 1、对授权的认识——高效管理者的特征
- 2、阻碍授权的5大原因——您是否愿意和有能力为员工搭建一个表演的舞台
- 3、授权心理与环境测试

现场测试：您的授权指数

现场测试：组织的授权指数

- 4、有效授权的四大技能
 - 1) 授权流程
 - 2) 工作任务分析
 - 3) 选拔人才
 - 4) 指导与控制

授权活动体验：《请放心，我支持》

案例研讨：王明主任的授权

四、高效组织沟通

- 1、掌握沟通的模型
 - 1) 横向、斜向沟通
 - 2) 正式、非正式沟通
 - 3) 无边界沟通
- 2、组织沟通的障碍
 - 1) 外部障碍
 - 2) 内部障碍
- 3、高效沟通的技能
 - 1) 听说读写的技能
 - 2) 事实沟通技能
 - 3) 解决冲突的技能

沟通演练：朗思管理纸牌

案例研讨：说谎是不对的吗？

五、团队管理

- 1、管理团队 5 种途径
 - 1) 人际关系
 - 2) 角色界定
 - 3) 价值观念
 - 4) 任务导向
 - 5) 社会同一性
- 2、团队管理的 3 个问题
 - 1) 人需要合群吗
 - 2) 团队建设的 5 个阶段
 - 3) 群体与团队的区别
- 3、高效团队的特质
 - 1) 强烈的目标
 - 2) 高度凝聚力
 - 3) 充分尊重
 - 4) 责任心
 - 5) 价值观

6) 领导

4、管理团队角色经典测试与分析

1) 管理团队成败启示

2) 自己在团队管理的定位

3) 如何建立成功的管理团队

六、目标管理

1、目标的力量：目标是成功的必要条件

2、目标体系的解析

1) 愿景和使命

2) 任务和战略目标

3) 多个具体目标

4) 部门目标

5) 个人目标

3、设定 SMART 目标举例与说明

4、如何把握目标管理的精髓：培训活动模拟演示

案例研讨：目标的力量

七、高效决策

1、决策的基础和性质

1) 成功决策的 7 大关键性因素

2、决策的分类

1) 如何判断一个组织管理是否有水平

3、结构性问题

1) 实施的方法

2) 障碍与难点

4、非结构性问题决策的流程

1) 群体决策的有效与实用技能

5、影响群体决策的关键因素

1) 心理定势

1) 权威效应

1) 从众行为

八、领导力提升与管理创新

1、管理者与领导者

- 1) 区别与流程
- 2) 现场演示

2、领导者的影响力来源

- 1) 权力与能力
- 2) 非权力与影响

3、领导者的7大素质

- 1) 进取心
- 2) 领导愿望
- 3) 坚定自信
- 4) 诚实与正直
- 5) 智慧
- 6) 情绪的成熟性
- 7) 工作的相关知识

4、领导者4大能力

- 1) 创新能力
- 2) 激励能力
- 3) 沟通能力
- 4) 决策能力

5、领导风格及运用

- 1) 集权式（独裁）
- 2) 教练式
- 3) 参与式（民主）
- 4) 授权式

案例研讨：“从硬汉到小生”、“从民主到独裁”

6、领导角色与态度：组织成败的关键

7、五级领导路线图

课程 3：成功人士的七项修炼（核心课程）

课程收益：

- 1、深刻理解造就成功职业人的关键因素是什么；
- 2、学习运用有效的习惯影响改善自己的个人管理行为和团队管理行为；
- 3、深度缓解和管理工作压力，树立积极心态；
- 4、掌握有效实用的工作技能，掌握目标管理和计划制定实施等方法；
- 5、知道成功职业人要做什么以及怎样做并且愿意一直坚持下去。

授课方式：专题讲授、行动学习、案例分析、互动讨论等多种形式相结合

课程对象：优秀员工、后备干部、基层管理人员等

课程时长：2天

课程大纲：

第一章 成功在于积极心态：主动积极、勇于承担

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任，主动积极的人具有三种特质：

- 1、依照价值观做出回应
- 2、对自己的行为负责
- 3、把焦点放在“影响圈”

第二章 目标管理，以终为始

太多人成功之后，反而感到空虚，得到名利之后，却发现牺牲了更可贵的事物。因此，我们务必掌握真正重要的目标，然后勇往直前坚持到底，使生活充满意义，成功人士设计他们的未来，他们从不让别人或环境决定自己的命运，他们通常会先在大脑里进行规划，然后再采取相应行动，他们的远期规划决定了他们的未来：

- 一、使命宣言
- 二、目标的重要性
- 三、如何制定有效的目标并有效执行

第三章 个人管理的钥匙：要事第一

有效管理是掌握重点式的管理，它把最重要的事放在第一位，由领导决定什么是重点后，再靠自制力来掌握重点，时刻把它们放在第一位，以免被感觉、情绪或冲动所左右。

- 一、时间的特性
- 二、区分重要与紧急
- 三、六步骤实践“要事第一”
- 四、有效的时间管理工具

第四章 人际关系的基础：双赢思维

- 一、利人利己者把生活当作一个合作的舞台，而不是一个角斗场。
- 二、人际关系的六种模式
- 三、双赢五要领
 - 1、双赢品格
 - 2、双赢人际关系
 - 3、双赢协议
 - 4、双赢制度
 - 5、双赢流程

第五章 人际沟通的能力：设身处地

首先寻求去了解对方，然后再争取让对方了解自己。这一原则是进行有效人际交流的关键。

- 一、先诊断后开处方
- 二、理解是倾听的产物
 - 1、倾听的原则
 - 2、倾听的层次
 - 3、同理心倾听
 - 4、同理心倾听的态度与技巧
 - 5、复述和引申
 - 6、倾听的误区

第六章 统合综效

以结果为导向，正面统合可以帮助我们最有效地实现个人价值，而团队中的中我们多元展望的合作将会实现更高的团队价值，全面关照生命。

- 一、力量往往来自于差异性,而非相似之处
- 二、客观的关键是接受主观的看法
- 三、人往往用主观的想法去看世界

第七章 学习与创新能力：不断创新

人生最值得的投资就是磨练自己，因为生活与服务人群都得靠自己，这是最珍贵的工具，更新的四个面向：

- 一、身体方面：适当运动助健康
- 二、精神方面：荡涤心灵的尘埃
- 三、心智方面：不要停止自我教育
- 四、社会情感方面：历练待人处事之道

课程 4：思维创新与实战（重点课程）

课程说明：

人们在讨论问题的时候经常会陷于争论之中，这样就浪费了很多时间，但真正的问题也没有取得实质性进展，这主要源于讨论问题时习惯性的对抗型思维造成。人们彼此在沟通时更愿意站在自己的角度沟通和表达，而不同的见解容易产生争议，其实这仅仅是看问题的角度不一样引起的。在很多困难面前总会半途而废，不是人们不想坚持到底，而是不知道如何解决，困扰大家的依然是思维不够开放。

《思维创新与实战》的课程以“六项思考帽”为主线进行的有效思维训练，它提供了“平行思维”的工具，从而避免将时间浪费在互相争执上。1984年，“六项思考帽”和“水平思维”为洛杉矶奥运会创造了1.5亿美元的赢利，第一次将赔钱的奥运变成会变为生钱的机器。席卷欧洲的“疯牛病危机”中，让一家工厂却能笑看风云，这一切的变化，全赖于“六项思考帽”。“六项思考帽”曾被北京2008奥运组委会和中央电视台成功引进。多位诺贝尔奖获得者极力推崇的创新思维训练课程。“六项思考帽”的思维培训为许多世界性的大公司所青睐和采用，它改变了许多跨国公司的工作效率和企业文化，像微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、可口可乐、IBM、西门子、雀巢这些著名跨国企业都是“六项思考帽”创新思维的受益者。

课程收益：

本课程通过对人们传统思维过程中存在误区的分析，对思维的重新梳理和整合，对创新思维的启发，帮助学员提高思维的效率，为企业建立一个“思考型”的组织。通过本课程的学习，你将：

- 1、学习怎样训练集中思维
- 2、学习怎样提高团队中潜能

- 3、学习应用创造性思维
- 4、怎样运用六帽提高会议效率
- 5、提高决策的效率和正确性
- 6、创建思考型组织
- 7、掌握有效的系统分析的工具

实施方式：辅导教练式培训

《执行》作者拉里和拉姆则曾经表明：“人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯，而只能是通过实践来学会一种新的实践方式。”

因此，课程理论学习的结束仅仅是阶段性地结束，真正的学习还刚刚开始。在我们多年的思维创新的培训实践中，汇总的结果发现仅有不到 10%的团队或个人在理论学习之后会有意思的主动使用，而在经过实践辅导和演练之后将会使这一数字提高到 75%，所以有效的发挥《思维创新与实战》的实际操作价值，真正做到能指导生活、工作等实践，有序的辅导式、教练式的培训将为培训效果提供了最佳的方法和途径。

我们在 2006 年在全国首先推出辅导教练式的培训（课程讲解与实战演练相结合），并不断改进，迄今已经积累了实战思维训练的诸多经验和实际案例。

课程对象：企业管理人员等

课程时间：1—3 天

课程大纲：

第一章 绪论

一、传统会议思维的误区

情景模拟：海难求生

二、头脑风暴的方法总结

三、会议的成本计算

四、传统思维的误区

- 1、混乱性思维
- 2、局限性思维
- 3、对抗性思维

五、平行思维的特点

六、思维创新的目的

- 1、简化思维

2、转换思维

3、管理思维

第二章 思维创新的详细解读

一、白帽思维及其使用

1、白帽版权录像观摩

2、白帽含义讲解

白帽练习：1) 思考者

2) 对比练习

3) 寻找夹克

4) 警察与劫匪

3、白帽信息分类总结

4、白帽的难点

5、白帽思维的原则：1) 态度中立、客观

2) 不能提高任意层面的层次

3) 针对性、全面性

4) 防止过度使用

二、红帽思维及其使用

1、红帽版权录像观摩

2、红帽含义讲解

3、红帽产生的原因和背景

4、红帽的作用

红帽的练习：1) 少女的决定

2) 商标的选定

3) 情感调查、可口可乐调查

5、红帽的原则：1) 无须思考，迅速作答

2) 无须证明或解释

3) 可预感但并非决定

4) 代表经验的积累

三、黑帽思维及其使用

1、黑帽版权录像观摩

2、黑帽含义讲解

3、黑帽的作用和用途

黑帽的练习：1) 人大的征婚广告

2) 自动设计驾驶方案

3) 黑帽意见列写练习

4、黑帽的原则：1) 黑帽思维是一种强势思维

2) 黑帽不是致力于否定一个方案

3) 可以用黑色思考帽应付黑色思考帽

4) 黑色思考帽应提出逻辑原因

5、黑帽的难点：如何看待黑帽

四、黄帽思维及其使用

1、黄帽版权录像观摩

2、黄帽含义讲解

3、黄帽的作用和用途

黄帽的练习：1) 升职与穿衣

2) 电瓶车

3) 积极乐观

4) 写出黄帽意见

5) CCC 食品的好处

4、黄帽的原则

5、黄帽的难点

五、绿帽思维及其使用

1、绿帽版权录像观摩

2、绿帽含义讲解

3、绿帽的作用和用途

绿帽克服惯性思维：1) 跳蚤实验

2) 数字相加

3) 猫和老鼠

4、绿帽创新的方法：1) 九点连线（延展、夸张、逆向）

2) 随机诱因法

- 3) 重新定位法（饮料、歌星的定位）
- 4) 找到事物的原点（怂恿真理、稻盛和夫）
- 5) 逻辑思维
- 6) 系统思维
- 7) 形象思维
- 8) 联想思维
- 9) 发散思维
- 10) 逆向思维
- 11) 简单思维

六、蓝帽思维及其使用

- 1、蓝帽版权录像观摩
- 2、蓝帽含义讲解
- 3、蓝帽的作用和用途
- 4、蓝帽的使用原则：
 - 1) 蓝帽考虑的是哪些与主题有关
 - 2) 蓝帽经常使用在思维的开始、中间和最后阶段
 - 3) 会议主席都有蓝帽功能，也可以另外指定
 - 4) 蓝帽思维有一个重要的工作就是打断争论

第三章 思维创新的序列使用

一、思维创新的短序列使用

- 1、序列使用帽子的原则：
 - 1) 没有绝对，可反复使用
 - 2) 正确使用初始序列、中间序列和结尾序列
 - 3) 正确使用短序列
- 2、短序列的分类使用：
 - 1) 初步方案
 - 2) 快速评价
 - 3) 改进
 - 4) 设计

二、思维创新的长序列使用

- 1、中性序列

2、感性序列

3、反应序列

4、创造序列

第四章 思维创新的互动练习

一、思维创新的单独使用练习

练习：帽子的辨识 1、2

二、思维创新的综合演练：

- 1、选取讨论的主题
- 2、确定短序列的名称
- 3、使用相对应的帽子讨论
- 4、互评得出名次

课程 5：班组长能力提升与班组建设（重点课程）

课程背景：

作为班组长，在你日常的工作中是否存在如下问题：

- 一直在凭经验做管理？
- 觉得很难与新生代员工充分沟通？
- 工作计划总是与实际情况不符？
- 下属工作总是出现意外的情况？
- 部属的成长总是很慢？
- 沟通总是出现问题？
- 跨部门协调总是很难？
- 员工的工作状态比较低迷？

本课程将给学员带来一些启发。该课程由关老师根据自己管理生涯中的体会，在借鉴MTP传统课程基础上精心改进打造完成，加入了更多实践环节、课程也更加生动。因为班组长是基层的管理人员，要掌握的是以“How to do it”为主，而不是一堆不知如何运用的理论。因此《班组长能力提升与班组建设》的培训绝非泛泛而谈，而是让学员“一针见血”的快速掌握实战重点，这些都是该课程的设计精神。

课程收获：

- 1、班组长了解作为管理者的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；

- 2、培养班组长应有的正确态度和职业化精神；
- 3、参与体会班组层级之间的互动作用，发挥组织效能，以团队力量完成企业目标；
- 4、掌握提升团队建设的有效方法，掌握 PDCA 的程序，做好班组管理；
- 5、学习班组管理必备技能；
- 6、掌握班组对员工的辅导和激励能力
- 7、了解文化建设的重要性掌握一定文化建设的方法

课程对象：基层班组长

课程时长：2 天

授课方式：讲解、行动学习、互动讨论等多种形式相结合

课程大纲：

第一章 班组长的角色认知

- 一、从专家到管理——班组长管理角色的转换
- 二、管理的定义：影视分析——影视片段《兵临城下》
- 三、班组长管理者的角色与功能
- 四、描述你心中所期待的上司
- 五、描述你心中所希望的部属

第二章 班组长的责任意识、职业化行为与态度

- 一、班组长应有的责任意识
- 二、班组长的职业化与职业化训练
- 三、班组长积极主动的态度
- 四、班组长的情商

第三章 以身作则，带动激发员工的热情

- 一、班组长以身作则的信念基础
- 二、班组长转变观念，多角度思考问题
- 三、班组长培养积极乐观的态度带动大家
- 四、班组长的关注圈与影响圈
- 五、班组长对逆境的处理

第四章 班组长业务管理与指导技能提升

- 一、班组长的人员管理
- 二、班组长的沟通管理

三、沟通时应掌握的原则与技巧

案例讨论——无奈的经理、绩效面谈

影视分析——向上（影视案例：如何向上级要资源）；

向下（影视案例：不要向下抱怨）；

四、班组长平级管理技巧

1、平级（影视案例：亮剑中李云龙如何要资源）

2、班组长培育部属的责任

3、班组长掌握培育的要点

4、班组长从“新”开始——新人引导

5、班组长工作中指导的方法(步骤)

6、班组长岗位上教导的具体作为

第五章 班组长团队建设与激励能力

一、班组长团队建设实战——游戏 PDCA 传数字

二、班组团队建设的三大支柱

三、班组团队建设的目标体系（看得见原理、简单化原理）

四、班组团队建设的行为体系（训练原理）

五、班组团队建设的评估与监督体系（监督原理、后果很严重原理）

六、班组长对激励的理解

七、班组长对员工需求的掌握

八、马斯洛关于需求的五层定义与有效激励方式

九、班组长有效激励方式的创新

影视分析——《我的兄弟叫顺溜》激励方式的创新

十、班组长最佳的激励方式——授权

第六章 班组长文化建设

一、班组长对文化重要性的理解

二、毛泽东文化建设的精髓

三、文化建设的内容

四、变革文化的塑造

课程 6：高效执行力（重点课程）

课程背景：

台湾大学著名教授汤明哲：根据我的观察，一个企业要获得成功，30%靠策略，40%靠执行力，其它 30%呢？当然就是运气。运气无法教，但策略和执行力却可以言传。

IBM 董事长郭士纳：咨询公司为一个公司制定一个独特的发展战略是一件很困难的事情，常见的是，每一家公司基本上都在采用同一个战略。所以，执行才是促成一个战略、一个企业获得成功的真正的关键因素。

您是否发现在您的企业：

- 企业的战略难以落地；
- 企业的规章制度总是束之高阁，难以落实；
- 领导难以找到能“把信送给加西亚”的罗文；
- 即便是找到了，绩效也难以保持长久；
- 领导意识到企业的执行力有问题，却不知无从下手；
- ……

为什么执行力对企业的成功如此重要？什么是个人执行力，什么是组织执行力？企业执行力与哪些因素有关，如何构建企业执行力体系？如何提高企业执行力？请选择我们的精品课程《高效执行力》。

课程对象：高层、中层及基层管理者

课程收益：

通过本课程的研讨，使学员能够：

- 1、了解执行力的两种表现形式；
- 2、认识提升企业执行力的重要性；
- 3、了解如何建立企业执行力体系；
- 4、深刻体会提高企业执行力的秘诀。

授课形式：专题讲授，课堂游戏，观看录像，案例研讨，以及结合学员单位实际进行研讨。

课程时数：2 天

课程大纲：

序言

- 1、3:4:3 法则

2、把信送给加西亚

互动参与：关于执行力有哪些正面的负面的启发？

3、执行力态度原理

互动参与：你最关心的 10 件事情是什么？

第一章 没有执行，一切皆空

一、什么是执行？

互动参与：你们部门执行力欠缺体现在哪个具体方面？

二、执行的重要性

三、战略与执行

互动参与：战略决定成败还是执行决定成败？

战略与执行的关系图

企业的战略规划

四、企业执行力体系构建

1、执行力的基础

2、执行力的关键

3、执行力的层次

案例 1：行动一致

第二章 执行力的关键

一、目标体系

互动参与：请完成目标任务分解练习

1、不争论原理：凡是决定了的，就是对的

2、目标“看得见”

3、量化原理：你量化什么，就得到什么

二、行为体系

1、合适的人放到合适的职位

2、简单化原理：流程强化组织执行力

互动参与：流程的制定；

3、训练原理

三、评估与监督体系

互动参与：评估体系应该具备的特点和原则

1、热炉原理

案例：权责不对等

2、后果很严重原理：后果越严重，执行越到位

3、监督原理：没有监督，就没有执行

案例：做报表有用吗

第三章 执行力的基础

互动参与：优秀文化的标准是什么？如何形成的？

强执行力文化的特点有哪些？

强执行力文化塑造

1、自觉自愿原理：要让人们自觉自愿去执行

2、公司出类拔萃的关键在文化

3、基于变革的企业文化

互动参与：请用五个字揭示亮剑精神的内涵

4、亮剑原理：执行就是要比竞争对手做得更好

第四章 执行力的层次

一、高层执行力

二、中层执行力

三、基层执行力

案例：新优惠政策的解读

案例：如何让政策落实和执行

第五章 优秀公司的执行纲领

一、优秀公司的七大执行纲领

二、诸葛亮斩马谡的启示

互动参与：我们在执行力方面存在哪些问题？如何提升我们的组织执行力？

课程 7：员工职业化的 5 项修炼

课程说明：

今天的职场，员工的职业化势在必行。尤其对刚毕业的大学生来说，如何迅速改变角色，使之符合社会职场与移动岗位的要求；如何调整心态，使之从容应对职业选择背后的压力与责任；如何催化知识，使之有效转化成为实用技能；如何提升职业素养，使之符合德技双收

的均衡发展标准,这些都是本课程关注的关键点。在充分研究了大学生步入职场的心理状态,并针对职业化模型中基本技能的要求,课程精心设计了**职业形象、职业道德、职业态度、职业习惯、职业能力**五大模块内容,通过案例研讨、情景演练、游戏互动、影像观摩、要点剖析、角色扮演等符合大学生新员工的接受特性,有趣、有料、并有效的科学施教,从而达到职业化素养和技能提升的培训目的。

课程收益:

通过培训,指明职业素质培养的方向和标准,使学员树立职场道德规范,明确自身角色定位,设计合理职场规划愿景,致力提升学员职业素养;同时结合中国移动企业文化,传递企业核心价值观,使学员在培训过程中逐渐熟悉、理解组织环境和文化,以使其更快更好地融入公司工作氛围,提高工作绩效。

课程特色: 案例研讨、情景演练、游戏互动、影像观摩、要点剖析、角色扮演等符合大学生新员工的接受特性,有趣、有料、并有效的科学施教,实用性强,达到学以致用。

课程对象: 基层员工或新员工

课程时长: 1/2 天

课程大纲:

前言、步入职场,你准备好了吗?

- 1、不得不问自己的 3 个问题
- 2、职业化让你最受欢迎
- 3、职业化让你获得良好的职业声誉
- 4、职业化让你迅速成长

一、职业形象与职场礼仪

- 1、职业形象及职场礼仪管理
- 2、外在职业形象设计
- 3、内在职业形象塑造
- 4、职场礼仪修炼

二、职业道德与规范

- 1、人品第一
- 2、业绩说话
- 3、客户满意
- 4、遵守规范

5、自律与内省

三、六种职业态度

- 1、敬业——终于你的职业
- 2、进取——持续付出才有回报
- 3、执着——永不放弃
- 4、有激情——一切皆有可能
- 5、有老板心态——作领导真正欣赏的人
- 6、有使命感——你在为自己工作

四、七个职业习惯

- 1、精益求精
- 2、要事先做
- 3、寻找方法
- 4、关注细节
- 5、团队合作
- 6、换位思考
- 7、职业规划

五、十大职业能力

- 1、沟通表达能力
- 2、学习能力
- 3、系统创新能力
- 4、人际关系能力
- 5、解决问题能力
- 6、应变能力
- 7、推销能力
- 8、计划执行能力
- 9、组织协调能力
- 10、自我管理能力

课程 8：压力纾解与阳光心态修炼

课程说明：

随着社会竞争越发激烈，人们面临的压力也越来越大。很多人对压力的处理没有正确的方法，造成失眠、焦虑、不思饮食等多种症状，长期以往不仅对身体不利，严重的甚至会危

害生命以至威胁社会的安定。为了自己的健康，为了构建和谐社会，请关注情绪与压力管理，本课程全面介绍了压力的存在与危害，并剖析了它的原因，指出了它的症状，最后用大量的时间介绍了应对压力的方法，相信对员工职业素质提升会有直接的帮助。

现在大家面临的是一个什么样的环境呢？我们的财富在增加，但是满意度在下降；我们拥有的越来越多，但是快乐越来越少等，哪里出问题了？我们的心态出了问题。心态影响能力；心态好，生理健康，能力增强；心情不好，生理差，能力差；心态就具有这么大的力量，从里到外影响你。亚里士多德说，生命的本质在于追求快乐，使得生命快乐的途径有两条：第一，发现使你快乐的时光，增加它；第二，发现使你不快乐时光，减少它。阳光心态是影响力的来源，是执行力的基础。

课程收益：

通过本课程的学习，可以让我们：

- 1、了解情绪与心理压力的危害；
- 2、了解压力产生的原因；
- 3、了解压力出现时的症状；
- 4、了解并掌握某些舒缓压力的方法；
- 5、掌握一些积极调节压力的方法；
- 6、明白阳光心态的重要性；
- 7、学会修炼自己的阳光心态；
- 8、促使学员更加敬业，提升销售业绩。

课程特色：案例研讨、情景演练、游戏互动、影像观摩、要点剖析、角色扮演等符合大学生新员工的接受特性，有趣、有料、并有效的科学施教，实用性强，达到学以致用。

课程对象：基层员工

课程时长：1天或2天

课程大纲：

第一单元 情绪调节与压力纾解

一、情绪与心理压力的基本知识

- 1、情绪与心理压力的存在与危害
- 2、什么是情绪与心理压力

二、情绪与心理压力出现的原因

- 1、外在原因

2、内在原因

3、十种性格类型的人容易产生情绪与心理压力

三、情绪与压力出现的症状

四、应对压力的主要方法

1、观念调节：道家心理调节方法

2、家庭调节

3、睡眠调节

4、行为调节：倾诉、独处、等待、放弃、奋斗

5、积极面对

1) 转换思维，多角度看问题

2) 积极乐观的面对

3) 关注圈与影响圈

4) 坚定的信念

6、双赢思维

第二单元 阳光心态导致人生幸福与成功

一、心态积极，人生才幸福

1、圣雄甘地的名言

讨论：有没有命运？

案例：好利来集团总裁的成功史

2、人生问题的解决之道

案例：母亲的教诲：你可以不美丽、但不能不可爱

案例：砌墙工人的心态

3、主动积极的格言

二、积极的心态是成功的第一步

案例：购买土豆的故事

讨论：小周为什么被升迁，小王却不能？

三、成功人士积极心态的良性循环

1、成功人士的特点

2、积极心态和消极心态对比

3、人类精神的阳光：积极心态的案例分析

讨论：谈谈对积极心态案例的看法，自己如何做？

第三单元 如何修炼自己的阳光心态

一、企业家眼中人才的真义

- 1、人才评价标准：一是能力，二是态度
- 2、人才坐标系：人才，人财，人材，人裁

二、战胜缺陷心里，阳光就在眼前

- 1、世界上最有哲理的书
- 2、寓言：失落的一角（关于缺陷与满足）

三、如何进一步修练积极主动的心态

- 1、培养积极心态的方法 13 条

讨论：谈谈对十三条的看法，自己哪条感触最深？

第四章 阳光心态与敬业

一、阳光心态导致敬业

- 1、松下幸之助的感言

案例：美国的一位销售汽油的推销员当上了总裁

- 2、不是要我做，而是我要做

案例：艾柯卡的成功

讨论：你如何理解艾柯卡的不断进取？你能学习他吗？

二、敬业的实质—投入并快乐在工作

讨论：如何理解“喜欢被利用、被榨取”？

案例：张秉贵的故事

亚里斯多德名言

练习：10 天心理挑战

三、从敬业到高效员工执行力

结束语：努力向着阳光走！

课程 9：从专家到管理——基层管理技能提升

【课程简介】

你是否曾经是技术的精英？你是否因为本职工作出色才被提拔到管理岗位？你是否觉得管理工作和技术工作有很大不同？你是否发现和下属沟通不能很顺利的进行？你是否在为培育下属而感到困惑？你是否一直在摸索做管理的经验？

《从专家到管理》这门课程是关老师根据自己的亲身经历、借鉴《MTP》和《管理高尔夫》等多种管理课程精华，精心打造完成。因为基层管理者要掌握的

是以“*How to do it*”为主，而不是一堆不知如何运用的理论，所以《从技术到管理》的培训绝非泛泛而谈，而是以多个实操环节、多种实操方式展开，让学员“一针见血”的快速掌握实战重点，在课程中就会有收获。这些都是该课程的设计精神。同时，课程中完善的理论框架在寓教于乐的实践中潜移默化的显现，令学员回味无穷。

【课程收获】

- 了解从专家到管理的角色转换
- 培养基层管理者应有的素质和精神
- 发挥组织效能，以团队力量完成企业目标
- 掌握提升团队执行力的有效方法
- 学习人员管理的必备技巧：沟通技巧、授权技巧、辅导技巧等

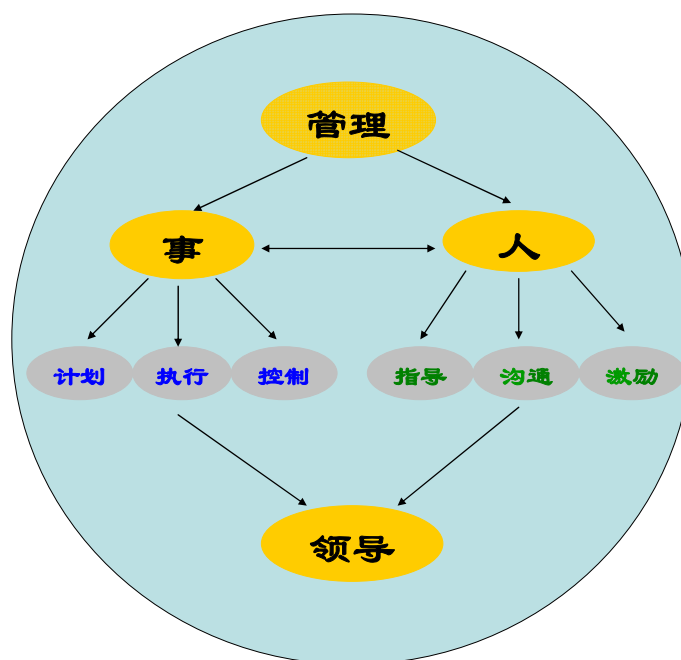
【课程对象】

从专家转向管理的基层管理者、后备管理干部等。

【课程时长】

2天（13课时）

【课程形式】讲解、观摩录像、游戏、互动讨论等多种形式相结合



【课程大纲】

一、从专家到管理的角色认知

1、专业精英与基层管理者的差别

- 提升为管理者的方式
- 专业精英与管理者能力的不同
- 互动练习：I/T/S 和管理者的对应

2、基层管理者在组织中的作用

- 组织的形成
- 组织三阶层的互动
- 互动游戏：mini 企业
- 基层管理者的作用与要求
- 描述你心中所期待的上司和下属
- 优秀基层管理者画像

二、基层管理者有效的工作管理

1、计划与执行

- 互动游戏：PDCA 传数字
- 计划与执行的三大支柱

2、目标管理

- 管理魔法球实战-目标管理：年度目标/全力以赴/过于严苛
- 目标管理总结

3、团队执行的原理

- 不争论原理
- 训练原理
- 监督原理
- 后果很严重原理

三、基层管理者灵活的人员管理

1、沟通与协调

- 管理魔法球实战-沟通交流：改善关系/大好机会/新的挑战

- 管理魔法球实战-小报告：打小报告/调查真相/强烈反击
- 沟通案例分析：请假
- 沟通管理的总结：沟通的定义
 - 沟通的技巧
 - 沟通的机制

2、授权激励

- 授权的原则及授权的必要性
- 看电影学授权：MTP 经典录像之个人授权
- 授权步骤总结
- 仅防反授权

3、部属培育与教导

- 培育部属的责任
- 管理魔法球实战-下属辅导：辅导行动/知易行难/良好转变
- 工作中指导方法(步骤) 的顺序
- 互动游戏——神秘的 T 字
- 看电影学管理：顺溜怎样教大家学射击

四、基层管理者的文化管理

- 1、从管理走向领导
- 2、团队士气和文化的塑造
 - 迎难而上的顽强精神
 - 团结向上的乐观精神
 - 互帮互助的合作精神
 - 敢于争先的创新精神

课程 10：思维创新

《思维创新》课程是什么含义？

人们在讨论问题的时候经常会陷于争论之中，从而使得很多时间都浪费了，而真正的问题并没有实质进展，这主要是源于讨论问题时习惯性的对抗型不良思维。

人们彼此在沟通时更愿意站在自己的角度沟通和表达，而不同的见解容易

产生争议，其实这仅仅是看问题的角度不一样决定的。

在很多困难面前总会半途而废，不是人们不想坚持到底而是不知道如何解决，困扰大家的依然是思维不够开放。

《思维创新》的课程以“六顶思考帽”为主线进行的有效的思维训练，它提供了“平行思维”的工具，从而避免将时间浪费在互相争执上。

1984年，“六顶思考帽”和“水平思维”为洛杉矶奥运会创造了1.5亿美元的赢利，第一次将赔钱的奥运变成会变为生钱的机器。席卷欧洲的“疯牛病危机”中，让一家工厂却能笑看风云。这一切的变化，全赖于“六顶思考帽”。“六顶思考帽”曾被北京2008奥运组委会和中央电视台成功引进。多位诺贝尔奖获得者极力推崇的创新思维训练课程。“六顶思考帽”的思维培训为许多世界性的大公司所青睐和采用，它改变了许多跨国公司的工作效率和企业文化，像微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、可口可乐、IBM、西门子、雀巢这些著名跨国企业都是“六顶思考帽”创新思维的受益者。

1、 《思维创新》课程收益

本课程通过对人们传统思维过程中存在误区的分析，对思维的重新梳理和整合，对创新思维的启发，帮助学员提高思维的效率，为企业建立一个“思考型”的组织。

通过本课程的学习，你将：

1. 学习怎样训练集中思维
2. 学习怎样提高团队中潜能
3. 学习应用创造性思维
4. 怎样运用六帽提高会议效率
5. 提高决策的效率和正确性
6. 创建思考型组织
7. 掌握有效的系统分析的工具

2、 什么是辅导教练式培训

《执行》作者拉里和拉姆则曾经表明：“人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯，而只能是通过实践来学会一种新的实践方式。”

因此，课程理论学习的结束仅仅是阶段性地结束，真正的学习还刚刚开始。在我们多年的思维创新的培训实践中，汇总的结果发现仅有不到10%的团队或个人在理论学习之后会有意思的主动使用，而在经过实践辅导和演练之后将会使这

一数字提高到 75%，所以有效的发挥《思维创新》的实际操作价值，真正做到能指导生活、工作等实践，有序的辅导式、教练式的培训将为培训效果提供了最佳的方法和途径。

我们在 2006 年在全国首先推出辅导教练式的培训（课程讲解与实战演练相结合），并不断改进，迄今已经积累了实战思维训练的诸多经验和实际案例。

3、 课程安排 （1 天——3 天）

第一章 绪论

1. 传统会议思维的误区
会议模拟：海难求生
2. 头脑风暴的方法总结
3. 会议的成本计算
4. 传统思维的误区
混乱性思维
局限性思维
对抗性思维
5. 平行思维的特点
6. 思维创新的目的
简化思维
转换思维
管理思维

第二章 思维创新的详细解读

1. 白帽思维及其使用
白帽版权录像观摩
白帽含义讲解
白帽练习：1) 思考者
 2) 对比练习
 3) 寻找夹克
 4) 警察与劫匪
白帽信息分类总结
白帽的难点
白帽思维的原则：1) 态度中立、客观

2) 不能提高任意层面的层次

3) 针对性、全面性

4) 防止过度使用

2. 红帽思维及其使用

红帽版权录像观摩

红帽含义讲解

红帽产生的原因和背景

红帽的作用

红帽的练习: 1) 少女的决定

2) 商标的选定

3) 情感调查、可口可乐调查

红帽的原则: 1) 无须思考, 迅速作答

2) 无须证明或解释

3) 可预感但并非决定

4) 代表经验的积累

3. 黑帽思维及其使用

黑帽版权录像观摩

黑帽含义讲解

黑帽的作用和用途

黑帽的练习: 1) 人大的征婚广告

2) 自动设计驾驶方案

3) 黑帽意见列写练习

黑帽的原则: 1) 黑帽思维是一种强势思维

2) 黑帽不是致力于否定一个方案

3) 可以用黑色思考帽应付黑色思考帽

4) 黑色思考帽应提出逻辑原因

黑帽的难点: 如何看待黑帽

4. 黄帽思维及其使用

黄帽版权录像观摩

黄帽含义讲解

黄帽的作用和用途

- 黄帽的练习: 1) 升职与穿衣
2) 电瓶车自行车
3) 积极乐观
4) 写出黄帽意见
5) CCC 食品的好处

黄帽的原则

黄帽的难点

5. 绿帽思维及其使用

绿帽版权录像观摩

绿帽含义讲解

绿帽的作用和用途

- 绿帽克服惯性思维: 1) 跳蚤实验
2) 数字相加
3) 猫和老鼠

- 绿帽创新的方法: 1) 九点连线 (延展、夸张、逆向)
2) 随机诱因法
3) 重新定位法 (饮料、歌星的定位)
4) 找到事物的原点 (怂恿真理、稻盛和夫)
5) 逻辑思维
6) 系统思维
7) 形象思维
8) 联想思维
9) 发散思维
10) 逆向思维
11) 简单思维

6. 蓝帽思维及其使用

蓝帽版权录像观摩

蓝帽含义讲解

蓝帽的作用和用途

- 蓝帽的使用原则: 1) 蓝帽考虑的是哪些与主题有关
2) 蓝帽经常使用在思维的开始、中间和最后阶段

3) 会议主席都有蓝帽功能，也可以另外指定

4) 蓝帽思维有一个重要的工作就是打断争论

第三章 思维创新的序列使用

1. 思维创新的短序列使用

序列使用帽子的原则：1) 没有绝对，可反复使用

2) 正确使用初始序列、中间序列和结尾序列

3) 正确使用短序列

短序列的分类使用：1) 初步方案

2) 快速评价

3) 改进

4) 设计

2. 思维创新的长序列使用

中性序列

感性序列

反应序列

创造序列

第四章 思维创新的互动练习

1. 思维创新的单独使用练习

练习：帽子的辨识 1、2

2. 思维创新的综合演练：1) 选取讨论的主题

2) 确定短序列的名称

3) 使用相对应的帽子讨论

本课程版权所有 禁止侵权 谢谢配合!