

干部强，则企业强

——管理者角色定位与核心管理能力发展（MTP）

【课程背景】

政治路线确定之后，干部就是决定的因素。

——毛泽东

企业目标能否达成，员工工作是否有成效，

在很大程度上取决于员工被管理的方式，

取决于经理人对员工管理得好坏。

——彼得·德鲁克

企业应建设一支能够承担责任并带领员工取得成功的干部队伍。

——任正非

干部强，则企业强！

然而在企业中，相当多数管理者由各业务领域的骨干员工提拔而来，未接受过系统的管理类培训，主要通过模仿上级、自我摸索等方式提升管理能力、积累管理经验。这样一来，组织试错成本高，管理者成长速度慢，更为严重的是原本优秀的业务骨干可能会变成蹩脚的管理者。管理者角色定位、管理理念植入、管理素养提升、管理习

惯养成、管理能力改善、管理工具应用等问题使这些管理者在面对管理工作时显得力不从心，让团队产出大打折扣。

【课程收益】

- ▣ 帮助管理者正确认知角色，准确进行职场定位。
- ▣ 帮助管理者提升管理素质，培育健康工作习惯。
- ▣ 帮助管理者改善管理技能，高效应用管理工具。

【课程形式】

课堂讲授、案例分析、分组研讨、实操演练、情景模拟、视频赏析、游戏、分组PK等

【课时设置】

18小时，6小时/日，3日（★可根据客户企业具体需求，调整课时数。）

【适用学员】

- 各级管理者
- 储备干部

【课程提纲】

互动游戏：给优秀的管理者画个像。

第一部分 管理者角色认知与定位——像位正，方能立德业。

一、管理者不应充当的四个角色

民意代表、传声筒、骨干员工、自然人

二、管理者的对上承载

(一) 政治过硬。

案例：牢记上下级间是商业委托与代理关系——下属必须对上级负责。

(二) 要想当好管理者，首先要当好被管理者。

研讨&方法：“被管理”是一种能力——什么样的下属在上级眼中最“专业”？

研讨：坚决消除企业最大的成本——共识成本。

案例&方法：对待上级方式的“三大傻”

方法：上级永远是对的！

研讨：切不可因优秀而不能卓越！——不可功高震主，不做一方诸侯。

(三) 要想当好管理者，就要当好执行者。

研讨：上级用人用的是什麼？看人看的是什麼？

方法：做“三得”管理者——想得明、说得清、搞得定。

配乐诗朗诵：《商业赞美诗——致上级》

三、管理者的同级合作

(一) 看优点，容短板。

游戏：望星空、人生的“两个袋子”——切忌“只看他人的缺点”。

案例：不要总在证明“自己是对的，他人是错的”。

练习：阳光心态看你我！

研讨&方法：“短板理论”对团队建设的启发

(二) 凝智慧，聚合力。

研讨：部门绩效成果呈现于部门外部——成就他人就是成就自我。

方法：公司两大类部门（一线部门&二线部门）的关系协调与改善

(三) 提升跨部门合作质量。

方法：基于业务运营，改善跨部门合作的三大实效方法。

四、管理者的对下管理

(一) 天下无不可用之人，关键在于如何用人。

故事&方法：常胜将军——用人之长，避人之短。

游戏&方法：“汽车设计师”——管理者需要防范无意识地压制下属。

案例&方法：搞砸的会议——让员工实现自激励的“数轴”。

方法：新生代员工管理

(二) 管理是一种严肃的爱。

案例&方法：员工工作出了错，怎么办？

案例&方法：员工执行力不到位，怎么办？（如何让下属不把上级的话当作“耳旁风”？）

案例&方法：提升管理力度，员工可能会离职，管理者应该怎么办？

案例&方法：管理，应该是“以人为本”，还是“以事为本？”

案例&方法：把握“以人为本”、“人性化管理”真谛，莫让管理打了折扣。

（三）发挥管理者在员工绩效辅导中的六大角色

案例&方法：跟单员/记录员/绩效伙伴/教练/业务制度完善者/企业知识管理体系建设者

方法：用“提问力”使员工持续成长。

方法：绩效改进技术实操应用

——基于行为工程模型，识别出、把握住、应用好“员工绩效改善关键因素”。

第二部分 管理习惯培育

五、沟通管理

（一）先有沟，才有通。

配乐诗朗诵：《同一个故事》

视频&方法：让沟通成为习惯——李老师，帅不帅？

案例&方法：高效沟通四步走——让沟通形成闭环。

（二）成功沟通的五项要诀

1、牢记“信任是成功沟通的基础”。

视频&案例：注重“感情账户”中的“存款”

2、成功的沟通者是一个“正能量体”。

研讨&方法：如何提升对上影响力，对下说服力？

视频&方法：《士兵突击》

3、成功的沟通者善于掌控情绪。

故事&方法：“野鬼丈夫”——达成目标是根本，沟通互动是路径。

案例&方法：掌控您情绪的“一句话”。

4、成功的沟通者一定强调效果。

案例：切忌“形式化”沟通。

5、善于用标准、用工具说话。

案例：“下次好好干！”

案例&方法：重复性沟通内容的标准化处理

(三) 案例&方法：处理与化解冲突的五种方式

六、时间管理

(一) 体味时间，珍惜时间。

游戏：无言的结局

(二) 时间管理的本质

方法&工具：把握时间管理的本质——时间管理的秘诀。

(三) 管理者高效时间管理方法

方法：四代时间管理法

方法：消灭身边的“时间杀手”

七、情绪管理

(一) 情绪不是目的，只是达成目的手段。

案例：卡斯丁的故事——费斯丁格法则

(二) 做情绪的主人，不做情绪的奴隶。

研讨：情绪决定行为，还是行为决定情绪？

方法：用一个动作、一次关注和一句话掌控您的情绪。

视频&互动：情绪管理的关键——让情绪流动起来。

(三) 视频：改变心情是治标，调整心态是治本。

第三部分 核心管理技能提升

研讨&方法：组织效能高低是员工绩效优劣的重要决定条件，而管理者的管理能力是组织效能的决定性因素。

八、目标设定与分解

(一) 管理者的第一要务是让下属清晰地知道“做什么”。

游戏&方法：目标管理“三重天”

(二) 团队目标设定与分解

方法：目标管理法（MBO）的本质、把握与应用

案例&工具&方法：用平衡计分卡（BSC）梳理团队目标，构建目标体系。

方法：如何提取绩效指标——QTQC（“多快好省法”）、SMART 原则

工具&方法：确定团队“关键”指标的三个维度（辨析指标轻重缓急的双矩阵）

方法：目标值的六大来源——为绩效指标确定目标值。

工具：团队目标分解矩阵

（三）员工绩效目标设定

案例&方法：设定结果类目标的三大方法

——1、承载上级目标；2、完成专项任务；3、日常工作到位

案例&方法：设定过程类目标的三大方法

——1、落实工作计划；2、流程执行到位；3、严格遵守制度

工具&方法：《KPI 辞典》

方法：如何设定职能类岗位的绩效目标？

方法：如何设定工作态度等软性考核指标？

研讨&方法：下属不认同上级设定的目标值，怎么办？

九、计划管理

（一）工作计划编制

案例：没有不合理的目标，只有不给力的计划。

工具&方法：《EPP 目标 TO 计划转化表》——目标计划不分离。

案例&工具：《EPP 工作计划表》及其实操应用

（二）工作计划分解

1、指标举措（工作计划）空间分解

研讨&方法：理顺“部门目标”、“部门计划”、“岗位目标”、“岗位计划”的关系。

研讨&方法：如何让团队成员在目标计划阶段便凝聚智慧、形成合力？

2、指标举措（工作计划）时间分解

案例&工具：《EPP 工作计划时间分解表》

——帮员工理清工作，把控节奏；使管理者跟进有据，适时管控。

（三）工作计划落实

方法：让工作计划落地的十个关键管控点

十、会议管理

工具&方法：让例会成为推动工作的平台。

——各时间周期（年、季、月、周）工作会议定位与内容模板

研讨&方法：如何实现“会而议，议而决，决而行，行而果”？

研讨&方法：如何提升周工作例会的成效？

十一、问题分析与解决

（一）树立正确的“问题观”，培育、提升问题意识。

案例&方法：有问题，正常；没问题，反常。/ 有问题，不可怕；不解决，太可怕。

案例&方法：直面问题，绝不放过。

案例&方法：“差不多先生”、“大概女士”——差不多 = 差太多

（二）问题界定与分析

案例&方法：没有标准，要么没问题，要么时时处处是问题。

案例&方法：“找准问题”比“解决问题”更重要。

方法：问题分析的三大原则

（三）问题解决

案例&方法：EPP 问题分析解决“5+2”模型及落地应用

案例&方法：头脑风暴法、九宫格法、纸飞机法、问题树、鱼骨图……

工具：《问题解决任务计划表》

方法：问题解决经验提炼——如何防止“同样问题重复出现，相同错误一犯再犯”？

十二、团队文化建设

（一）打造成一支有灵魂的团队。

互动：我们团队的文化是什么？

（二）“虚”功“实”做——“软”文化的“硬”管理。

案例&方法：如何化解跨部门沟通障碍？

案例&方法：阿里巴巴文化价值观落地——让员工个人行为符合团队的组织要求。

（三）案例&工具&方法：文化建设“五星模型”——让优秀的文化在团队落地。