

# 《MTP-中高层综合管理能力提升》

## 对象

企业中、基层管理者

## 目的

1、了解管理者的岗位职责及角色要求；2、了解管理的基本概念；3、学习团队管理之道，打造一流的团队，成就一流的事业；4、学习如何培育下属，让团队人才济济，管理者不再整日救火；5、提升团队执行力，超越岗位职责要求；6、学习如何激励和鼓舞下属，迸发下属的动力；7、学习沟通的原理与实用的技巧，营造良好职场关系。

## 内容

### 课程大纲：

#### 第一章：自知者明-管理者的角色认知之道

引言：管理者问题呈现

##### 一、管理者的角色功能

学员练习：请选择自己的角色

##### 二、管理者的管理角色及排序

##### 三、管理者五大角色转变

- 责任范围转变
- 工作性质转变
- 核心能力转变
- 业绩标准转变
- 意识形态转变

##### 四、管理者角色转变的对比

学员练习：管理者大多由骨干员工转化而来，请分析他们之间的区别

##### 五、管理者能力坐标

##### 六、角色转变困难的4个原因

##### 七、中层管理者常见的角色错位：

- 土皇帝
- 民意代表
- 自然人
- 传声筒

##### 八、新经理应避免的两种病症

##### 九、老经理应避免的两种病症

##### 十、如何应对管理的两难现象

##### 十一、关于管理者角色的历史观点

##### 1、诸子百家对管理者的要求：

- 兵家-事业经营的五大要素：法道天地将
- 兵家-将兵之人五项修炼：智信仁勇严
- 道家-太上，下不知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之。
- 儒家-仁义礼智信

十二、管理者的5层素质模型：以权压人、以情感人、产生成果、人才培养、众望所归；

十三、管理者的正确定位：

1、不做错位、越位与不到位的团队管理者

2、做好副职不简单

十四、管理者所扮演的各种角色：

- 规划者
- 执行者
- 危机/问题解决者
- 模范带头人
- 绩效伙伴
- 监督/控制着
- 教练

## 第二章：追本溯源-管理的基础概念

一、什么是管理？

学员讨论：如何检验管理的好坏？

二、管理的三重价值

三、拥有正确的管理观

四、传统管理者 VS 有效管理者

五、领导者 VS 管理者

六、领导技能的三个方面

学员讨论：我们可以要求领导者改变领导风格吗？

七、选择适宜的领导行为

八、什么是向上管理

九、向上管理的的三个方面

十、管理的两个属性

## 第三章：运筹帷幄-管理者的团队管控之道

学员讨论：团队与团伙的区别

一、优秀团队的人力构成

二、优秀团队的状态

三、团队价值观形成的四个阶段

四、高绩效团队的七大特征

五、三种需求的员工类型

六、三种水平的员工类型

七、四种能力&意愿矩阵的员工类型

八、团队管理的三大难题

九、团队管理的三个步骤

十、团队和谐的三大因素

十一、打造高绩效团队的三个关键

学员讨论：如何让团队人才涌现？

问题1：为何千里马常有而伯乐不常有？

问题2：如何解决该问题？

十二、给待遇是件很艺术的事

十三、团队管理的核心

十四、管理者如何管理能人

十五、搭配好五类班子成员

学员讨论：亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。

谈谈你对这句话的理解……

十六、利用多样化团队成员解决多样化的问题

十七、近严远宽的管理模式

十八、邓宁-克鲁格心理效应

十九、逞强不是真强，示弱不是真弱。

二十、低调谦虚是护你周全的法宝-躬身接水策略

二十一、巧用“条件思维”来化解冲突

二十二、四招化解与下属的冲突

#### **第四章：以人为本-管理者的部属培育之道**

学员讨论：下属培育是谁的事？请列出第一责任人。

一、好的培训是引导，而不是灌输。

二、部属培育应有安全边界

三、部属培育扮演的三个角色

四、教练技术五步法

五、如何对待犯过错误的下属？

六、巧妙借力做好部属培育

七、部属培育的禁忌

案例分析：失败的部属面谈

八、部属面谈的五个步骤

#### **第五章：执行为王-管理者的团队执行力提升之道**

一、什么是执行？

二、执行的四大假象：

- 态度等于结果吗？

- 职责等于结果吗？

- 任务等于结果吗？

- 苦劳、疲劳等于结果吗？

案例：俄罗斯人种树

二、团队执行力缺失的原因

- 管理者对执行的认知不够

- 管理者对执行缺少系统分析

- 执行者本身缺乏细致、持续的工作精神

- 管理工作的不持续

- 没有形成强有力的执行文化

- 管理者缺乏表率

- 制度、流程的缺失或不够完善

- 没有找到有执行力的员工

- 缺乏监督和考核

三、执行力模型

## 1、态度

- 自燃、可燃、阻燃
- 积极主动的重要性

## 2、角色

- 角色决定执行的力度

## 3、技能

- 底线思维
- 镜子思维
- 外包思维
- 提升执行力的六脉神剑

## 4、工具

- 案例分析：生命中的大石头
- 培养要事第一的理念和原则
- 解析帕累托原则背后的秘密
- 二八法则的社会现象列举
- 高效执行神器-4D 原则
- “要事”的两大标准
- 如何做到要事第一

案例分析：盆水杀人

工具应用：一周时间运筹法

工具应用：6点优先工作法

工具应用：番茄工作法

- 结果导向-以终为始的经典演绎

学员演练：用以终为始的方法，想象你五年后在做什么？

- 执行的 5W3H

## 5、平台（制度&文化）

- 利用企业文化提升执行力
- 建立危机文化

案例分析：生于忧患，死于安乐

案例分析：小心驾驶

案例分析：模拟倒闭

- 充分发挥淘汰机制的作用
- GE 的淘汰机制
- GE 活力曲线
- IBM 大胆改革
- 全员开展“OEC”运动

## 四、提升执行力的两个驱动

- 利益驱动
- 价值驱动

## 五、提高执行力的四大要点：

- 1、抓关键
- 2、简程序
- 3、懂授权
- 4、考虑不确定性

## 六、莫拉蒂海滩实验-承诺管理

- 承诺管理的要求

## 七、矫正执行中的偏差—及时反馈

- 反馈的两个层面

- 反馈的三种方式

案例分析：浓雾中的灯塔

案例分析：张俊错在哪？应该怎么办？

## 八、对员工进行训练，训练，再训练

- 1、没有经过训练的员工是公司最大的成本

- 2、领导要有训练下属的决心

- 3、让员工有专业概念和行为

## 九、提升执行力的若干建议

- 带动下属

- 无信奉则无投入

- 化解下属心中恐惧

- 不尽信报告

- 未完成事项记录本

- 打枣理论和木桶理论的应用场景

## 第六章：上下同欲-管理者的部属激励之道

- 一、为什么要激励？

- 二、什么是激励？

案例分析：老人的激励。（激励就是让人们做出选择并愿意付出）

- 三、激励的两个角度

学员讨论：人为什么需要工作？

- 四、解析双因素理论

学员讨论：满足感会带来高绩效吗？

- 五、马斯洛需求的再理解

- 六、激励不发生作用的情况

- 七、期望理论

- 八、激励的原则

- 九、激励的技巧

- 1、调动员工积极性的秘辛

- 2、买卖与事业的区别

- 3、激发员工的神圣感

- 4、爬格子带来的激励

- 5、表扬的原则

- 6、批评的原则

视频欣赏：真诚赞美的神奇效应

## 第七章：心心相印-管理者的高效沟通之道

引言：沟通是个技术活-中国传统文化对沟通的影响

- 中国人的处世哲学；

- 中国人的沟通习惯；

看图有感：你看到了什么？

眼见未必为实，耳听呢……

头脑风暴：解读“人”字

一、什么是沟通？

二、沟通的四个特点

三、学习沟通为何重要？

- 和谐人际的需要：你会用“载体”来表达自我吗？

- 成功必备的素质

四、抱怨的背后是什么？

五、高效沟通必须关注的 6 大条件

- 对象

- 场合

- 内容

- 渠道

- 反馈

- 干扰

六、面对面沟通要领

小组讨论：怎么理解：“你也许是对的”。

1、认识梅拉比安博士的沟通法则

2、做好印象管理

3、哪些因素构成了第一印象；

4、高人看本质，凡人看外表；形象永远走在能力前面。

5、EQ vs IQ 孰轻孰重：情商&智商组合象限

案例分析：王宝强的得意与李白的失意

6、沟通从寒暄开始

7、先沟通情绪，再沟通事情。

8、学会情绪调频

9、沟通的灵魂-同理心

10、同理心的四个层次

七、一对多沟通发言要领

- 要点：说明要点不超过 30 秒；

- 证据：以事例数据举证

- 总结：重申要点并得出结论，结论最好不要超过 3 个；

- 转折：由观点阐述转向行为引导；

八、不同层级的沟通要领

(一)、上行沟通-理解为主

1、如何回应上级领导的命令：服从至上、顾及权威；

2、如何向上级领导汇报：事事有反馈，让上级放心；

- 向上级汇报的 5 个程序；

- 向上级汇报的 7 项注意；

3、站在什么角度沟通：做助手不做救星；

4、选择什么内容沟通：建设性多于抱怨性；

5、选择什么频率沟通：受权与频率成正比

6、选择什么时机沟通：领导的最佳关注点

## 7、向上级请示的3大要领

模拟演练：如何向上级请示

## 8、控制型领导的特征和与其沟通技巧

## 9、互动型领导的特征和与其沟通技巧

## 10、务实型领导的特征和与其沟通技巧

## 11、与上级沟通时的经典话术

### (二)、平行沟通-协调为上

1、站在什么角度沟通：以同事为客户，协调为上，主动+体谅+谦让；

2、寻找什么内容沟通：寻找公共利益区，分析利弊+双赢结果；

3、选择什么频率沟通：情感高频，事件低频

4、选择什么方式沟通：构建平台，留有余地

5、同事之间不宜说的话

### (三)、下行沟通-说服为先

1、选择什么角度沟通：做后盾不做观众

2、寻找什么内容沟通：指导性多于指责性

3、选择什么频率沟通：非常性与频度成正比

4、选择什么方式沟通：同情而不抱怨

与下级产生矛盾怎么沟通：晓之以情、动之以理，说服为先。