

管理者综合管理技能提升【MTP】

主讲：潘鹏

课程背景：

管理强，则企业兴。所以，企业务必要强化管理者的能力和素质。通常情况下，企业的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去是业务员、工程师，或者是某一方面的业务骨干，但是他们没有做过管理，现在企业却要按照管理者的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的工程师或业务骨干，不代表他就天生是一名优秀的管理者，要使他成为一名优秀的管理者，企业首先应该教导他是什么角色，他要管理什么，如何管理等，然后再考核他、奖罚他。这才是企业应该采取的正确做法。正是基于这样的理念，老师开发了这一实用性很强的课程。

课程收益：

- 1、实战性：老师来自企业管理第一线，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合管理能力。
- 4、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远超企业投入的培训费用，物超所值。

课程形式：

- 1、案例研讨、视频分析，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习；
- 2、头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享；
- 3、情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动；
- 4、心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获。

课程时间：2-6天

课程大纲：

第一讲：管理者的角色认知与定位

一、破冰：

一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。——拿破仑

- 1、拿破仑在强调什么？
- 2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平
- 3、新形式下的管理现状

二、管理者抓工作的结合点

- 1、大是大非讲原则，小事小节讲风格
- 2、管理之中讲服务，服务之中讲管理
- 3、工作之中讲理智，工作之余讲情趣
- 4、执行政策讲坚决，具体操作讲策略

三、组织中不同层次对管理者的能力要求

- 1、技术能力
- 2、人际能力
- 3、决策能力

四、管理者的四能储备

- 1、智能
- 2、情感能
- 3、关系能
- 4、体能

五、管理者要具备“五匠”素质

- 1、“铁匠”的身板
- 2、“木匠”的尺度
- 3、“瓦匠”的慧眼
- 4、“篾匠”的巧手
- 5、“缝纫匠”的精神

【情景模拟】：

1. 下属犯错你如何处理
2. 下属犯错可以发脾气吗

【视频赏析】：

《战马》：

管理无情，领导有爱

【角色扮演】：

- 1.事务轻重缓急的排序
- 2..进行科学有效的决策

第二讲：合理构建高绩效团队

一、团队的发展与管理

- 1、可预知的团队发展阶段
 - 初始阶段
 - 风暴阶段
 - 标准阶段
 - 表现阶段
- 2、强化团队管理的阶段性转变
- 3、团队不同阶段管理者的主要任务

二、如何科学组建团队

- 1、什么是科学组建团队
- 2、成功不是选择最好而是最合适
- 3、团队成员的角色认知
- 4、团队成员中不同角色的作用
- 5、团队成员岗位匹配的误区
- 6、组建起完美的高绩效团队
 - 行政者 协调者 推进者 创新者 信息者 监督者 凝聚者 完美者

三、没有完美的个人，只有完美的团队

- 1、你在团队中的价值
- 2、团队成就了成员互补
- 3、完美团队在于动态平衡

【现场测试】：

贝尔宾团队职业能力测试

【案例分析】：

为什么最优秀的人组合起来，业绩却不优秀？

【分组讨论】：

唐太宗的《帝范》与
管理的“木匠理论”

对团队建设的启示？

第三讲：塑造团队的“当责不让”

一、厘清“当责不让”的真义

- 1、当责，站在管理最前沿
- 2、何谓“当责不让”
- 3、管理者如何“当责不让”

二、管理者必须和员工澄清的道理

- 1、任劳任怨 ≠ 当责
- 2、态度良好 ≠ 当责
- 3、履行职责 ≠ 当责
- 4、完成任务 ≠ 当责
- 5、勇于负责 ≠ 当责

三、放弃“指责”才能“当责”

- 1、团队最要不得“指责”
- 2、“指责”的三大危害：
- 3、化“指责”为“当责”的方法

四、责任在我，问题止我

- 1、缺乏责任，就不会发现问题
- 2、你是组织的左右手还是左右脑？
- 3、常会见到懈怠责任的五个借口
- 4、是迎难而上还是知难而退？
- 5、自身价值 VS 贡献价值

五、组织中各层面的当责本质

- 1、高层当责决策：定原则
- 2、中层当责运营：保效能
- 3、基层当责操作：讲效率

六、让团队中人人当责

- 1、群体性失责现象
- 2、团队责任意识下降的三大主因
情境的复杂性
从众心理
责任的不明确

七、对症破解“责任分散”

- 1、锁定“一对一”责任

- 2、管理者率先垂范
- 3、打造“利益共同体”

【视频分析】：

1. 《赢在中国》：
袁岳的现场问题
2. 《康熙王朝》：
周培公是如何拿下平凉城的？
3. 《喜剧之王》：
“跑龙套”也要当责
4. 《亮剑》：
苍云岭之战的对比

【分组讨论】：

为什么会出现三个和尚没水喝的情况？管理中如何避免出现这种情况？

【情境模拟】：

老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？

第四讲：激发团队的高效执行

一、决定成败的90%是执行！

- 1、执行到底是什么？
- 2、面对执行的四种心态
- 3、解除“不值得”定律

二、执行就是非常“四加一”

- 1、没有假设
- 2、没有理由
- 3、没有条件
- 4、没有不可能
- 5、一个坚定的信念

三、执行的“三段论”原则

- 1、执行前决心第一，成败第二
- 2、执行中速度第一，完美第二
- 3、执行后结果第一，理由第二

四、执行流程与受害者循环

- 1、直面问题 S 漠视问题

- 2、担当问题 S 不关我事
- 3、解决问题 S 不知所措
- 4、着手成事 S 推诿指责

五、高效执行必须结果导向

- 1、结果是什么
- 2、做任务和做结果的区别
- 3、如何去做结果

目标导向

精心准备

执著行动

六、保证结果定的三大要素

- 1、责任下移，自我管理
- 2、我不相信，节点控制
- 3、结果导向，是我受益

【视频赏析】：

- 1.世界激励大师约翰库提斯
- 2.“生命斗士”尼克胡哲
- 3.张瑞敏谈“没有不可能”

【分组讨论】：

- 1.检查食堂是任务还是结果？
- 2.生活例子区分任务和结果
- 3.胡适的《差不多先生》

【互动游戏】：

前方打仗，后方支援

第五讲:因人而异的科学管理

一、管理者的成长路径图

- 1、管理者的“熔炉”
- 2、目前你的管理水平现状？
- 3、管理者需要具备的素质
- 4、下属信任的管理者类型

二、管理者的行为与风格

- 1、管理者的基本行为模式

工作行为与关系行为

2、管理者的四种管理风格

S1 告知式解析

S2 教练式解析

S3 参与式解析

S4 授权式解析

3、管理必须“因人而异”

4、管理风格没有好坏只有恰当

5、管理手法强调丰富性

三、管理者如何正确识别下属

1、管理者应如何界定下属？

2、团队如何才能取得有效的成功？

3、管理者与下属的动态关系

4、下属工作状态的定义与分类

5、正确评判下属的能力

知识（学过没有？）

经验（做过没有？）

技能（练的如何？）

6、正确评判下属的意愿

动机（想做吗？）

信心（能做吗？）

承诺（将会做吗？）

四、差异化的管理艺术

1、管理风格如何与下属对应图谱

2、情境管理的三步流程

3、成为管理中真正的核心

【案例分析】：

王主管的管理问题出在哪里？

【视频分析】：

1.《亮剑》：

楚云飞可以这样管理下属吗？

2.《亮剑》：

李云龙平安战役后是如何授权的

3.《卡特教练》：

如何让队员绝地反击

4. 《卡特教练》：

当队员对你失去信任之后

【案例分析】：

某银行小车班的烦恼

【视频分析】：

《角斗士》：

科学的管理过程

【情景互动】：

我们的管理，到底错在哪里？

第六讲 管理者的影响力修炼

一、权力和影响力的认知

- 1、权力等于你可能的影响力
- 2、管理者为什么会有权
- 3、下属为什么追随你
 - 个人权力
 - 职位权力
- 4、个人权力与职位权力的关系
- 5、权力不在于多少在于运用
- 6、权力如何变为影响力

二、影响力的原则与建立

- 1、影响力的基础
 - 对特定群体的归属心理
 - 对杰出人物的崇拜心理
 - 对行为表率模仿心理
 - 对领导权威的服从心理
- 2、影响力的类型
- 3、立威造势的七个秘诀

三、管理中的七大影响力类型

- 第一类：专业影响力解析
- 第二类：信息影响力解析
- 第三类：指示影响力解析
- 第四类：职权影响力解析
- 第五类：奖励影响力解析
- 第六类：关系影响力解析
- 第七类：强制影响力解析

四、影响力与管理的准确匹配

- 1、影响力与管理的关系
- 2、影响力与下属的匹配
- 3、影响力的两个层级
- 4、没有影响力就没有有效管理

【视频分析】：

1. 《亮剑》：

赵刚凭什么征服了李云龙？

2. 《赢在中国》：

何新浩为什么不能动用职位权力？

3. 《亮剑》：

张大彪为什么跟李云龙干了？

4. 《黑洞》：

局长如何调整刘振汉

【分组讨论】：

- 1.我们什么时候不能动用职权？
- 2.我们在团队中应如何建立自己的影响力？

第七讲:管理者的激励与授权

一、管理者的激励适用场域

- R1 激励
- R2 激励
- R3 感召
- R4 授权

二、激励的方法与要点

- 1、激励的分类与理论流派
- 2、激励的注意事项
- 3、需求 VS 动机
- 4、马斯洛五层次需求理论的运用
- 5、赫兹伯格双因素激励要素的运用
- 6、目标激励法
- 7、行为塑造与强化训练

- 8、以成就需求激励员工
- 9、公平理论的认识与运用
- 10 激励的要点是公平
- 11、激励团队的八种方式

三、获得感召的八大行为

- 1、坚持原则，一心为大家
- 2、成为业务的“领头羊”
- 3、言必行，行必果
- 4、准确地预见未来
- 5、积极向上，充满热情
- 6、坚持，并感染到下属
- 7、表现出真诚与亲和力
- 8、关心下属

四、科学授权的方法与要点

- 1、正确认知授权
- 2、授权的六大原则
- 3、什么事情需要授权
- 4、应该先授权那一类的工作
- 5、哪些事情不可以授权
- 6、授权的注意事项

【情境模拟】：

你会变换激励手法吗？

【视频赏析】：

1. 《甘地传》

圣雄甘地的感召力

2. 《不可征服》

曼德拉的信念

3. 《勇敢的心》：

激励的最高表现形式

【现场测试】：

1.情境策略测试

2.双因素测试

3.成就动机测试

4.公平测试

5.感召力测试

第八讲:管理者的高效沟通技巧

一、管理者高效沟通的应知理念

- 1、我们为什么“好心没好报？”
- 2、高效沟通的两个基本要素
- 3、中国人沟通的特点
- 4、管理者沟通不良的四大弊病

二、管理者高效沟通技巧

- 1、没有准备的沟通就是准备失败
- 2、工作沟通中的“铁律”
- 3、高效沟通的“五字秘诀”
- 4、管理者如何说的让人接受？
- 5、赞美与批评的技巧
- 6、面对疑难问题的破解方法

三、管理者高效沟通技巧

(一) 下对上的沟通原则

- 1、下对上的八大策略
- 2、降低职位差距的障碍
- 3、和上司沟通时的 15 个建议

(二) 上对下的沟通原则

- 1、下对上的八大策略
- 2、如何与下属沟通示意图
- 3、上对下沟通中要注意“猴子”

(三) 平对平的沟通原则

- 1、“部门墙“的产生
- 2、优秀部门主管的“真功夫”
- 3、平对平的八大策略

四、跨部门沟通的原则与技巧

- 1、跨部门沟通前的准备
- 2、跨部门沟通中的四大要素
- 3、鲜为人知的“三层对话结构”
- 4、跨部门沟通的“四大注意事项”
- 5、不同的情况下需采用的处理方式

【视频分析】：

1. 《在云端》：
不同方式产生的不同效果
2. 《赢在中国》：
角色错位引发的现象
3. 《赢在中国》：
王利芬化解矛盾冲突

【案例分析】：

马凯与刘青的数据之争

【分组游戏】：

双赢红黑牌

第九讲:高效时间管理

一、揭秘时间管理的本质意义

- 1、时间与我们的关系
- 2、忙人的告白
- 3、时间管理的核心是事件管理

二、第五代时间管理法则

- 1、第一象限：紧急而且重要
- 2、第二象限：重要而不紧急
- 3、第三象限：紧急而不重要
- 4、第四象限：既不紧急又不重要
- 5、应把时间放在哪个象限，为什么？
- 6、什么是重要事情，什么是紧急事情

三、牢记“要事第一”

- 1、拖延不是不勤恳，而是不分轻重缓急
- 2、判断要事的参照标准
- 3、第二象限工具与自我管理
- 4、如何做到要事第一
- 5、日程表的四项关键步骤

【分组游戏】：

- 1.撕纸与反思
- 2.人生的四季

【情景模拟】：

- 1.下周你最重要的5件事
- 2.人生最重要的5件事

【角色扮演】：

你的电话铃声响了……

第十讲:构建完善的管理体系

一、理解管理体系的价值

- 1、深度认知事件的层次
体系—心智—行为—事件
- 2、人与管理体系的互动关系
- 3、管理体系可以让普通人成就卓越
- 4、体系 = 要素 + 联系 + 结构
要素 与体系互为依存
联系 产生 $1+1>2$
结构 决定功能和结果
- 5、抓住管理体系中的“支点”要素

二、打造科学的管理体系

(一) 打造管理体系之一 榜样

- 1、员工的好和坏都是学来的
- 2、管理中的“贴标签效应”
- 3、榜样的设置法制

(二) 打造管理体系之二 制度

- 1、导致管理不利的三大机制现象
- 2、解决制度影响管理的三大问题
- 3、制度是帮助管理而不是限制管理

(三) 打造管理体系之三 监督

- 1、解决缺少监督而影响管理的问题
- 2、YCVA 闭环监督法则
- 3、检查的3+3平台

(四) 打造管理体系之四 奖惩

- 1、制度有力+监督有力+奖罚有力=管理有力
- 2、如何科学进行奖惩
- 3、让员工在“奖励超市”自由选择

(五) 深度打造管理体系之五 文化

1、管理从改变信念和行为开始

2、四招落地管理文化

显化于物 — 氛围营造目视明

内化于心 — 理念传播有实招

外化于行 — 言行一致落实好

固化于习 — 习惯养成最重要

3、影响管理文化的三大因素

面子文化

熟人文化

中庸文化

【分组讨论】：

“毛刺事件”中的问题？

【头脑风暴】：

石墨和金刚石都是碳的同素异构体，说明了什么？

【案例分析】：

1. 七人分粥的体系问题

2. 英国“囚犯船”的问题与解决

3. “米格 25”效应

4. 象棋残局的启示

【对标借鉴】：

海尔、蒙牛等优秀企业的文化落地方略

【视频分析】：

1. 《赢在中国》：

面对违逆队长的现象，你如何解决？

2. 《皇家卫队》：

如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？

第十一讲:激发组织智慧的六顶思考帽

1、传统思考方式的误区

2、水平思考的创新所在

3、北京奥运会的“隐身功臣”

4、六顶思考帽详解

V 白帽: 资料与信息

V 红帽: 直觉与感情

V 黑帽: 逻辑与批判

V 黄帽: 积极与乐观

V 绿帽: 创新与冒险

V 蓝帽: 系统与控制

5、六顶思考帽综合练习

6、如何系统运用六顶思考帽

【情景模拟】：

盲人摸象

【现场练习】：

1.小组创新方案

2.如何高效组织会议

3.思维冲突的解决

第十二讲:打造学习型组织的五项修炼

一、学习型组织是有持续竞争力的组织

1、企业之间说到底是学习力的竞争

2、学习力三要素

3、人才的动态概念

二、学习型组织的“学习”有什么特点

(一) 工作学习化

1、学习与工作不可分离

2、团队学习的目标

3、组织持续性学习模型

(二) 学习工作化

1、 $L \geq C$

2、组织学习 = 反馈 + 反思 + 共享

3、注重学习的互动性

4、实践中学习，“学”后必有新行为

三、如何创建学习型组织

1、创建学习型组织必须实行组织变革

2、学习型组织成功三要素

3、创建的认识论与方法论

4、学习型组织创建过程

四、导入“五项修炼”

第一项修炼：自我超越

1、自我超越和超越自我的区别

2、怎样才能自我超越

3、要向三种极限挑战

第二项修炼——改善心智模式

1、心智模式三个特点：

√ 心智模式，根深蒂固于每个人心中

√ 大多数人，自我感觉良好

√ 人无完人，心智模式都有缺陷之处

2、怎样改善心智模式

√ 必须学会首先把镜子转向自己

√ 必须学会有效地表达自己的想法

√ 必须学会开放心灵容纳别人的想法

第三项修炼：建立共同愿景

1、什么是共同愿景

2、共同愿景 的作用

3、双元双层创建共同愿景

√ 既有工作目标，也有生活目标

√ 既含组织使命，也含个人需要

4、共同愿景的构成

5、制定愿景的流程

6、给愿景注入生命

7、达成愿景的五级层次

第四项修炼：团队学习

1、为什么是团队学习

2、组织智商的概念

3、团队学习的目标

√ 向上发展

√ 向下聚焦

- 4、创造公开对话的环境
- 5、倡导开创性交谈
- 6、团队学习修炼技巧

第五项修炼：系统思考

- 1、系统思考的要素
- 2、系统思考的重要法则
- 3、系统思考的三要求
- 4、理解事件的层次“冰山理论”

【情景模拟】：
身处迷雾之中

【视频赏析】：

1. 马丁路德金的“我有一个梦想”
2. 马云在汉诺威的演讲
3. 北车副总裁余卫平在哈佛的
演讲《高铁改变生活》

【角色扮演】：
我的愿景演说

【案例分析】：

1. 世界 500 强愿景评析
2. 昆明供电的“双元双层”
3. 青岛港三层愿景评析
4. 常州供电局戴向峰的愿景

【讨论互动】：

1. 优秀愿景评析
2. 我们在共启愿景中要做什么