

管理者综合管理技能提升【MTP】

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：12小时—36小时

课程大纲：

第一讲、管理者的角色认知与定位（略讲 1h，精讲 2h）

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、“箴匠”的巧手——
- 5、“缝纫匠”的精神——

第二讲、合理构建高绩效团队（标准讲授 1.5h）

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

第三讲、塑造团队的“当责不让”（略讲 2h，精讲 3h）

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”

第四讲、激发团队的高效执行（略讲 1h，精讲 2h）

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 VS 漠视问题
- 2、担当问题 VS 不关我事
- 3、解决问题 VS 不知所措

4、着手成事 VS 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

第五讲、因人而异的科学管理（略讲 2h，精讲 4h）

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

第六讲、管理者的影响力修炼（略讲 1h，精讲 3h）

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

对行为表率的模仿心理

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

第七讲、管理者的激励与授权（略讲 1h，精讲 2h）

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

第八讲、管理者的高效沟通技巧（略讲 2h，精讲 3h）

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

第九讲、高效时间管理（标准讲授 1.5h）

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、什么是重要的事情，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

第十讲、构建完善的管理体系（略讲 1h，精讲 3h）

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、YCYA 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——

第十一讲、激发组织智慧的六顶思考帽（标准讲授 2h）

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

白帽: 资料与信息

红帽: 直觉与感情

黑帽: 逻辑与批判

黄帽: 积极与乐观

绿帽: 创新与冒险

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

第十二讲、打造学习型组织的五项修炼 (略讲：1h，精讲3h)

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”
- 5、系统思考应用的注意事项