

《领导艺术提升与自我修炼》

— MTP 管理技能培训

韩梓一

【课程背景】

我们经常听到这样的观点：“优秀的企业，是因为老板有着高瞻远瞩的战略思维；企业倒闭，是因为老板战略失误。”真的是这样吗？我们深思一下，优秀的企业，有正确的战略固然重要，但执行呢？而且这些真正执行战略的人是老板本人吗？当然不得，是管理者在执行。这些管理者就包括了企业的高层、中层。中层管理者在企业里担当承上启下、承点启面、承前启后的重任。工作做不好，上司不欣赏；团队没领导好，下属不开心；同事合不来，工作难开展；中层处在金字塔的中间，像一个汉堡包一样，面对多维的角色，位置越来越重要，工作却显得越来越力不从心。在当今的职场环境中，中层必须懂得引导和平衡各方面的使命。无论是刚升职，还是企业的老中层，都必须知道如何激励和支持完成各级的人员。

本课程从卓越经理人理论为基础，结合中国现实版职场生存规则，以现实真实的案例提升中层的智慧。使中层从专业化走向职业化，从而达到卓越。

【课程收益】

- ✚ 掌握和运用先进的管理理念和管理方法
- ✚ 中层管理者对自己的角色认识、定位准确，提升自我管理能力
- ✚ 掌握管理中的授权、沟通与有效激励方法与绩效管理的能力
- ✚ 中层管理者领导一个团队的必要技巧

【课程时间】 1 - 2 天，6H/1 天

【课程对象】 中层管理人员

【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—
Question

【课程大纲】

第一讲：MTP简介

本部分内容让学员了解MTP，认识到MTP在管理企业中的重要性。

壹、 MTP认知

贰、 管理也是一种技能

1. 美国的职业经理人的产生
2. 管理的技能表现在对人和事情的行为
3. 管理体系的建立需要四个方面

参、 想成为职业经理人，需具备三个基本要素

四、 中层管理四级模型

第二讲：成功经理人 - 自我管理

本部分内容让学员了解管理的定义，掌握中层管理者多重角色及管理艺术的运用，认识到经理人想要管理好别人，首先要学会管理自我，管理自我的第一要点就是先要管理好自己的时间。

壹、 对岗位的认识与理解 - 角色转变

1. 中层经理的八个指导原则
2. 不做“三mang”经理
 - (1) 人能够绝服从另外的人吗？
 - (2) 人只能服从于制度和标准
3. 什么是领导？
 - (1) 卓越绩效是如何产生的？
 - (2) 员工主动工作与被动工作的区别
4. 影响力的产生
5. “角色定位”的准则
 - (1) 中国的企业员工“敬业”吗？
 - (2) 从“自己承担责任”、“埋头苦干”、“独善其身”重新定位
6. 不同角色的定位
 - (1) 作为下属的中层经理
 - (2) 作为同事的中层经理
 - (3) 作为上司的中层经理

7. 驭人策略

式、 经理人的自我管理与提升

1. 中层经理的核心价值
2. 职业生涯的五个阶段
3. 经理人应将个人目标与企业目标发展相结合
4. 经理的个人成长规划

参、 经理人的时间管理

1. 时间都去哪了？ - 对时间的反思

🌈 自测：你一天的工作如何分配

🌈 哪里浪费了时间？

2. 有效的时间管理

- (1) 时间管理的目的
- (2) 时间管理的关键

3. 经典的时间工具

- (1) 四象限原理
- (2) 帕累托法则
- (3) ABC分类法
- (4) 计划和安排日程
- (5) 番茄管理法
- (6) 三只青蛙管理法

4. 远离时间的陷阱

- (1) 他人占用
- (2) 自己浪费

第三讲：成功经理人 - 工作管理

本部分内容让学员掌握目标管理的知识与运用技巧，以目标为核心的过程管控及跟进方法；沟通是每个人迈向成功不可缺少的技巧，掌握管理沟通的方法，是职场每位管理人员所必须的技能。

壹、 领会上级的经营理念

1. 战略重点分析
2. 组织优先权分析
3. 企业文化分析

贰、 目标制定与计划控制

1. 什么是目标管理？

- ◇ 转变员工工作观念，从“要我干”到“我要干”

✚ 测试：目标思维

- (1) 目标心态
 - (2) 目标管理实施的5个原则
 - (3) 目标管理意义
 - (4) 目标管理的工作流程
 - (5) 目标管理的难点
- ### 2. 目标管理两种类型
- (1) 提高业绩型目标管理
 - (2) 开发个人能力型目标管理
- ### 3. 经理人管理形态与管理方法匹配
- (1) 经理人管理形态
 - (2) 经理人如何为下属制定理想的目标
 - (3) 目标管理的双向沟通
 - (4) 目标管理体系分析与跟踪
 - (5) 结果评估

参、 高效沟通与执行力

1. 沟通的实质

- (1) 人与人之间不沟通会出现什么后果？

✚ 视频：助人为乐的推车

- (2) 沟通对管理的重要意义

(3) 沟通思维模式导图

(4) 沟通

a. 领导重要的管理工具

b. 员工重要的职业能力

2. 高效的沟通技巧

(1) 综合运用各类表达形式

(2) 沟通的层次

(3) “说”的技巧 – 精准表达

(4) 有效倾听十大原则

(5) 有效倾听的五个层次

🌈 测试：你的倾听能力如何

(6) 如何向上司汇报？

(7) 如何水平沟通

(8) 如何与下属沟通

3. 执行力的关键

(1) 执行力观点辩证

(2) 什么是核心竞争力

(3) 执行力要以结果为导向

➤ 案例分享：挖井打水

第四讲：成功经理人 – 员工管理

本部分内容让学员掌握管理员工中如何授权、激励与辅导等方法。

壹、 要求人：有效任务委派

1. 工作中委派任务时经常会出现以下两种情况

2. 确定任务目标的三个关键

3. 确定委派的目标与对象

4. 委派沟通的标准步骤与技巧

贰、 授权人：有效员工授权

1. 什么是授权
2. 为什么要授权？
- 🌈 测试：员工的职业成熟度
3. 根据员工所处阶段对下属进行分类
4. 匹配合适的委派方式
 - (1) 指导型领导者
 - (2) 教练型领导者
 - (3) 支持型领导者
 - (4) 授权型领导者

参、 激励人：有效员工激励

1. 激励理论
 - 案例分享：选择
 - (1) 什么是激励
 - (2) 激励的过程分析
 - (3) 激励的原理
 - (4) 激励的五个结合
2. 中层管理者常见的激励误区
3. 员工有被激励的需求
4. 中层管理者激励下属的一般原则
5. 激励理论模型
6. 中层管理者的“激励菜谱”
 - (1) 什么是“激励菜谱”
 - (2) 中层管理者不能直接动用的激励菜谱
 - (3) 中层管理者可以动用的激励菜谱
7. 中层管理者如何认同和赞美下属
8. 对不同的人采取不同的激励方式

四、 辅导人：有效员工辅导

1. 辅导的目的
2. 员工的目标障碍
 - (1) 对目标不清晰
 - (2) 不能看清自己的位置
 - (3) 无法克服心理障碍
3. 经理的目标障碍
 - (1) 一般管理者喜欢为别人做决定
 - (2) 订立目标，下属完成
4. 员工需要什么？
5. 有效辅导六步法
 - (1) 厘清目标
- ✓ 目标辅导 – SMART-C原则
 - (2) 反映真相
- ✓ 约哈利窗
 - (3) 心态迁善
 - (4) 行动策划的价值
- ✓ 策略
- ✓ 执行人
- ✓ 计划
 - (5) 组织实施
 - (6) 过程督导

伍、 评估人：绩效评估与管理

1. 什么是绩效评估？
2. 对绩效评估的错误认识
 - (1) 态度消极，事不关己
 - (2) 耽误时间
 - (3) 绩效反馈就是告诉分数

3. 绩效评估的困境

- (1) 等级评定法
- (2) 排序法
- (3) 关键事件法
- (4) 行为锚定等级评定法

4. 绩效评估的作用和价值

5. 绩效面谈的流程、方法

6. 如何为下属设定绩效标准

- (1) 绩效标准的两个层面
- (2) 设定绩效标准的要点
- (3) 如何设定绩效考核的标准
- (4) 绩效评估应注意的问题

7. 如何进行绩效面谈

- (1) 绩效面谈常见的误区
- (2) 如何避免陷入误区
- (3) 绩效面谈步骤
- (4) 绩效面谈技巧

第五讲：成功经理人 – 团队管理

本部分内容让学员掌握打造高绩效团队的方法和技巧，真正打造有竞争力的高效管理团队。

壹、 认识团队

🌈 案例分享：

二、团队发展的阶段

1. 成立期 – 如何帮助团队度过第一阶段？
2. 动荡期 – 如何帮助团队度过动荡期？
3. 稳定期 – 如何帮助团队度过稳定期？
4. 高产期 – 如何帮助团队度过高产期？

5.调整期 – 如何调整团队？

三、团队成员的角色定位

1.团队定位

- (1) 团队在组织中的定位
- (2) 个体在团队中的定位
- (3) 确定团队中成员时，要考虑到员工思维中的价值驱动
- (4) 领导在选择人才时，要做到“知人善用”

2.认识你自己及团队成员的角色

1. 推进、创新者
2. 信息、凝聚者
3. 协调、实干者
4. 监督、完善者

➤ 案例：西游记团队

四、提升团队凝聚力，培养团队精神

1.成功团队的特点与愿景

2.高绩效团队的凝聚方法

- (1) 培养相互信任的精神

🌈 案例分析

- (3) 提高领导影响力的两大方式

3.创造团队协作文化

- (1) 团队协作文化靠什么产生？
- (2) 团队学习工具与方法
- (3) 团队成员之间学会分享成果