

MTP 管理技能提升

课程背景：

对企业来说，他们之前的工作痛点在于：

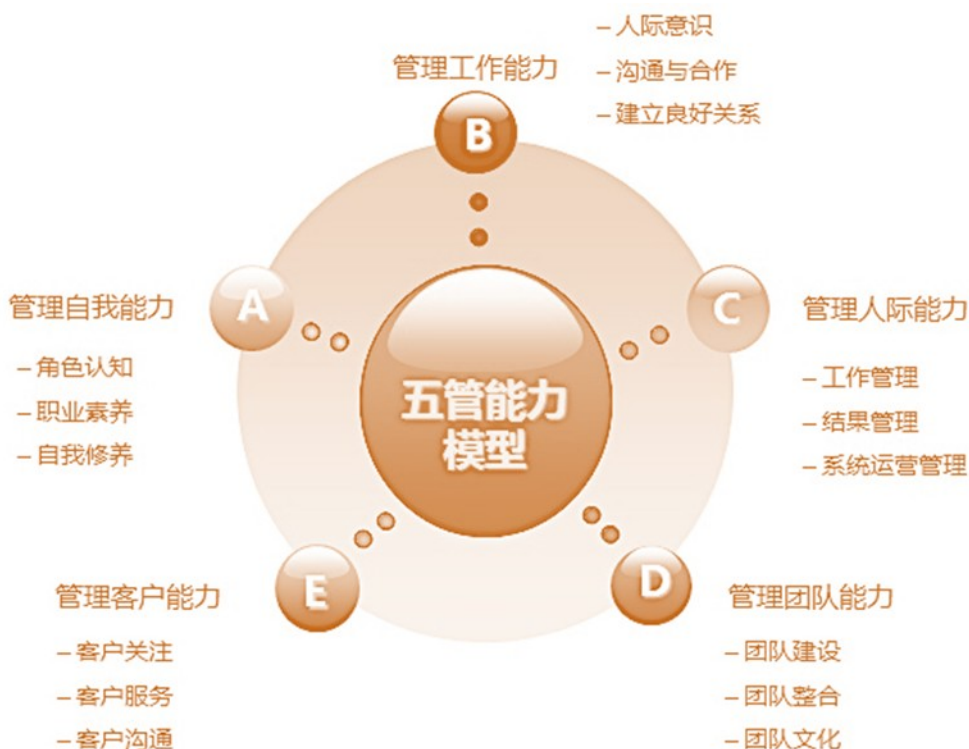
1. 核心管理人员管理风格较为粗放，精细化程度低；
2. 绩效考核管理系统缺失；
3. 中基层管理者一线经验丰富，缺乏足够的管理理论知识和培训；
4. 内部沟通效率不高。

从“知行合一”的训练构架瘦瘦，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。为此特制定本课程。

课程收益：

- 建立目标导向型的团队管理意识
- 掌握基本的绩效管理工具
- 提升沟通协调能力技巧

课程模型：



课程特点：

- 在培训中运用引导技术，现场进行练习，学以致用
- 寓教于乐，采用大量多媒体素材
- 实战研究，剑指一线

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：核心法则讲解、案例分析、自我剖析、练习、启发式、互动式教学

课程对象：企业中高级管理人员

课程大纲

课程引入：企业经营面临的核心问题——发掘本质直击灵魂深处

1. 失去方向感
2. 失去安全感
3. 失去痛感
4. 虚与实的结合

视频案例：堕落的士兵

第一讲：什么是管理——通晓管理掌握真理

1. 定义管理：计划、组织、协调、控制
2. 管理的实质：目标导向
3. 管理者是什么——360度思考
4. 管理者与非管理者之区别
5. 分析管理者常犯的 error 和盲点
- 6. 扫描管理者发展时面临的困惑**
 - 1) 职业天花板
 - 2) 团队下限值
 - 3) 素养专业度
 - 4) 目标正确性

视频案例：三星成功之道

第二讲：身为管理者的自我剖析——从员工到管理者的行为改变

案例：新经理的困扰

一、管理对象开始多维化

1. 人力是资源还是资本
2. 问题是找上门的还是创造出来的
3. 资源是要来的还是整合出来的
4. 方法是经验还是提炼
5. 机制是保障还是拓展
6. 环境是被施舍的还是全员营建的

视频案例：小国大业

二、工作职责范围变大

1. 绩效从个人转变为团队
2. 承诺从对上级变为三级
3. 品质从工作实干变为虚实结合
4. 盈亏从无意识变为核心指标
5. 安全从自我保护到团队保障
6. 士气从自我暗示到引领提振

三、工作行为开始逻辑化

1. 空雨伞
2. PDCA
3. 金字塔原理

4. 情景冲突
5. 5W2H
6. SWOT
7. 费米推理
8. AIDA 结构

练习：采用 3 种以上逻辑思维，描述关键问题

四、人际关系复杂化

1. 角色演绎三位一体
2. 专家——树立权威
3. 教练——解放自己
4. 医生——发现问题、解决问题

视频案例：《面对巨人》

五、工作权限从被授权到有效运用

1. 由权利结构决定知情权
2. 由项目分工决定建议权
3. 由业绩合同决定决策权
4. 由关联影响决定监督权

案例讲解：大话诸葛亮北伐之路

第三讲：发现更好的自己——成就职业化管理者的修炼路径

一、认知职业化

1. “人事相宜”为追求，优化人们的职业资质
2. “胜任愉快”为目标，保持人们的职业体能
3. “创造绩效”为主导，开发人们的职业意识
4. “适应市场”为基点，修养人们的职业道德

案例：不职业的邮件

二、职业化缺失的常见问题

1. 心态不积极
2. 缺乏契约精神
3. 不知道如何把工作干好
4. 和同事关系很僵
5. 得不到上司的青睐
6. 工作多年却没有成长

三、衡量职业化程度的标准

1. 做事
2. 说话
3. 待人
4. 接物
5. 表情

四、做好一次心态建设

五、提升职业化素养——自我升值

案例分享：李娜的成功

第四讲：管理者的角色定位——解析管理者在组织中的价值定位

一、作为下级的角色定位——计划执行者

1. 探求作为下级的角色错位

案例：杨修之死

2. 分析作为下属执行难的根源是什么

1) 执行力的定义

2) 影响执行力的因素

3) 如果不是自己的错怎么办

3. 解读作为下级的职业准则——绩效/服从/对策/方案

4. 对上级沟通技巧——学会恐吓老板

5. 如何做一名出色的计划执行者

1) 正确理解执行——理解是执行的前提

2) 预估执行障碍——障碍是执行的陷阱

3) 建构执行思维——沟通是执行的保障

4) 提炼执行精髓——总结是执行的进化

沙盘推演：制定一次让客户愉快的战术方案

二、作为平级的角色定位——内部客户

1. 为什么把同事看成内部客户

2. 改善内部客户关系所需要的四个条件

3. 改善内部客户关系的三个策略——3A 法则

4. 改善内部客户关系的艺术——同理心沟通

1) 有效表达——说服别人支持

2) 用心倾听——听清大家所需

3) 积极反馈——馈出对方所要

游戏：撕纸

三、作为上级的角色定位——领袖和导师

1. 作为上级的角色错位与转换

2. 作为上级的角色演绎——管理变革者/文化塑造者/绩效创造者/激励教导者

3. 管理者与领导者的思维导向——规划/应变/总结

4. 如何做一名优秀的教练型领导者——教练“五用”技巧

1) 用“领导魅力”影响下属的发展——指引与宽恕

2) 用“头脑风暴”提高决策的效率——头脑风暴决策演练

3) 用“教练技术”培育下属的能力——“KSA”模型的应用

4) 用“行为风格”领导不同的员工——员工准备度的诊断

5) 用“绩效循环”改善员工的绩效——PDCA 绩效循环

角色演练：一次批评

角色演练：一次工作教导

角色演练：一次表扬

回顾总结：

1. 三点不借用笔记本的收获

2. 一个让自己更优秀的承诺承诺

3. 让自己改变的行动学习计划