

提升绩效-管理行为密码®

P-MBC®

课程背景：

很多管理人员是从业务骨干提升到管理岗位上的，对管理工作的基本概念、以及如何领导下属，提升下属的能力，采用何种有效手段，完成团队目标，还不够清晰。

大多数的管理者走上管理岗位之后，仅依赖自己过往的经验，不断摸索和积累，在不断的挫折中成长，而管理绩效却提升缓慢，公司付出大量给予管理者实践的经济成本和人力成本。

提升管理绩效的出路到底在哪里？

结果是由行为产生的。出色的结果来自于出色的行为

管理者的行为直接影响管理业绩。有效的管理行为是出色管理业绩的必要条件。

P-MBC®管理行为密码®系列课程将提升管理绩效的关键点放在管理行为上，因为管理行为具有公开性和衡量性，是我们可以直接观察到并直接改变的要素。所有的知识、技能与态度都需要落实到管理行为中来，因此应用提升管理绩效的管理行为密码便可以直接提升管理者的管理绩效。

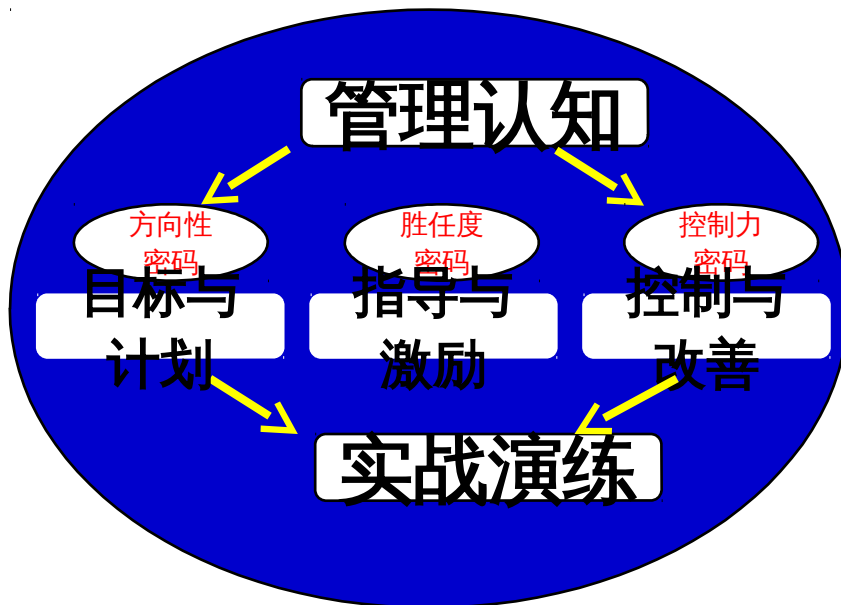
课程将分享能够提升管理绩效的行为密码，每个密码层层递进，环环相扣，使管理成为可以直接观察并衡量的工作，以便各方提供帮助与监督，促使管理者不断成长。

提升绩效-管理行为密码® (P-MBC®) 注册版权课程能够帮助管理者正确地

做事：训练提升管理绩效的关键技能

课程给出一个中层干部管理工作的全景图，帮助中层干部全面系统地理解管理内涵，以三个管理行为密码为基础，以“案例人物张伟经理的成长”系列场景案例为管理实践，由内而外的提高自己的知识与技能，理论联系实际，从而全面提升自己的管理绩效。

课程模型：



课程目标：

- 清楚的认知中层管理者的角色和自我定位，明确提升管理绩效的三个行为密码
- 学会使用方向性行为密码，通过制订适合的目标与工作计划来管理团队，并将组织要求转化为具体工作目标与计划去执行
- 学会使用胜任度行为密码，掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导，掌握激励下属的理论和方法，点燃员工的热情
- 学会使用控制力行为密码，通过有效的监督发现执行过程中的问题，并通过适当的控制去防止执行目标的偏差
- 通过管理实战更自如的使用三个管理行为密码

课程方法：

- 讲师讲授、主题讨论、小组练习、案例研讨、录像分析、角色扮演、团队竞赛

课程时间： 2天（12小时）

课程方法： 24—36人

课程大纲：

第一单元：管理认知

- 1、中层干部在企业中的现状是什么？
 - 管理者的“忙、乱、累、烦、难”
 - **录像分析**：又忙又累经理
 - **小组讨论**：是什么原因造成了这种现状
 - 先天 Vs. 后天
- 2、中层干部面临的挑战
 - 从技术能力走向人际能力
 - 从专才走向管理
- 3、中层干部的角色
 - 管理者的核心职责是什么
 - 管理者的关键行为是什么
 - 方向性行为密码——帮助员工把握方向
 - 胜任度行为密码——提升员工胜任工作
 - 控制力行为密码——防止员工偏离目标
 - 中层——尽人之力
- 4、**管理实践**
 - **场景 1**：晋升的烦恼
 - **场景 2**：领导的推荐

这部分的目的在于帮助管理者分析为什么大多数管理者总感觉工作“忙乱累烦难”，帮助管理者了解突破困境的方法是掌握系统的管理技能，明确管理者应该做什么？如何做才能提升管理绩效。

第二单元：方向性密码：目标与计划

- 1、什么目标管理

- 管理中目标的意义与作用
- 团队中三种目标的管理
 - 愿景目标：公司发展的方向
 - 表现目标：如何根据公司目标制订部门的表现目标
 - 行动目标：如何根据表现目标制订个人的行动目标
- 目标管理的核心思想
 - 目标管理到底管理的是什么
 - 目标管理的管理行为：思考、计划、分析
 - 通过目标帮助管理者做好管理

2、目标的量化与分解

- 工作目标如何量化：4321法
 - 4个标尺
 - 3个步骤
 - 2个指标
 - 1个答案
 - **练习：如何量化企业文化**
- 工作目标如何分解
 - 目标手段分析法
 - 上下一致，心往一处想，劲往一处使

3、工作计划如何制订

- 制订工作计划的步骤
 - 目标明确
 - 掌握事实
 - 根据事实分析
 - 拟定可行方案
 - 决策判断
- 工作计划的要点
 - 工作计划=工作目标+行动措施
 - 5W2H

4、管理实践

- **场景3：总监的启发**
- **场景4：指标的选择**

■ 场景5：员工的抱怨

这部分的目的在于帮助管理者了解目标对管理工作的价值，并能够在现实工作选择合适的指标去量化团队的各项工作，并能够将公司的大目标解到到各个具体岗位，形成工作计划，有力保证公司战略的达成。

第三单元：胜任度密码：指导与激励

1、学习原理与指导员工的方式与步骤

- 在企业内部培养员工的三种方式
 - 在岗培训，责任主体管理者
 - 脱岗培训，责任主体培训部
 - 自我开发，责任主体员工
- OJT 培训员工的四个步骤
 - 讲解
 - 示范
 - 练习
 - 反馈
- 学习原理
 - 学习的原理
 - 员工学习的四个阶段
 - 管理者对应的管理行为
- 发展员工的九大工具
 - 九大工具的价值与做法
 - 因材施教的员工发展计划
 - **小组讨论**：员工发展计划

2、如何做好授权工作

- **录像分析**：授权的学习
- 授权的要点
 - 授权的任务
 - 公开授权

- 授权与员工培养
- 授权中度的把握

3、激励的因素与技巧

- 激励员工的因素有哪些
 - **小组讨论**：激励因素
 - 团队成员眼中的激励因素
- 激励员工的技巧
 - 物质资源少，如何激励员工
 - 5大激励技巧，调动员工工作积极性

4、激励的期望理论

- 激励效果的影响因素
 - 我能不能达到目标
 - 我达到目标会不会有好处
 - 这个好处是不是我想要的
- 管理者的管理行为
 - 如何提升员工的目标达成率
 - 如何让员工相信有回报
 - 如何让员工感受到回报的价值

5、如何与员工建立起伙伴关系

- 什么是“爱员工”
 - 亲昵
 - 激情
 - 承诺
- 如何与员工建立“伙伴之爱”
 - 亲昵+承诺
 - 表达对员工的喜欢
 - 喜欢员工的十种表现

6、管理实践

- **场景6**：有效的辅导
- **场景7**：感人的文章
- **场景8**：爬山的启示
- **场景9**：旅游的激励

这部分的目的在于帮助管理者掌握提升员工工作胜任度的方法，让管理者以符合学习原理的方式因材施教的提升员工能力，并在手里物质资源不是特别充裕的情况下最大限度的调动员工的工作积极性，并通过欣赏员工与员工建立共同追求事业的伙伴关系

第四单元：控制力密码：控制与改善

1、控制系统与控制步骤

- 三种控制及管理行为
 - 前馈控制
 - 同步控制
 - 反馈控制
- 控制过程的四大步骤
 - 建立绩效指标
 - 衡量绩效
 - 如有偏差，分析原因
 - 如有必要，实行矫正

2、如何通过有效控制保证目标的落实

- 保证目标与计划落实的三个控制要素
 - 战略假定及控制管理要点
 - 措施假定及控制管理要点
 - 执行假定及控制管理要点
- 如何避免错误控制：强化理论
 - 心理学中的强化理论对员工行为的影响
 - 不要错误强化
 - 管理中的错误强化有哪些
 - **小组讨论**：好心办坏事如何处理

3、管理复盘与管理改善

- 回顾目标
 - 当初的目标是什么
 - 要达成的目标与里程碑

- 评估结果
 - 与工作目标相比工作亮点有哪些
 - 与工作目标相比工作不足有哪些
- 分析原因
 - 成功的关键因素有哪些
 - 失败的关键因素有哪些
- 总结规律
 - 可以从中的得到的经验与规律
 - 下一步的行动计划：开始做什么、停止做什么、继续做什么

4、管理实践

- 场景 10：失控的项目
- 场景 11：项目的推进

这部分的目的在于帮助管理者掌握防止团队偏离目标的方法，让管理者能够有效的通过合理的控制方式，保证目标得以正确执行，并不通不断的复盘与改善，让团队的管理水平不断得以提升。

第五单元：实战演练：让执行行为密码成为管理习惯

1、实战演练

- 实战练习：巴比伦塔
 - 资格赛
 - 竞速赛
- 实战练习如何实施三个管理行为密码

这部分的目的在于通过现课堂现场的团队实战演练，理论联系实际，在讲师的指导下将所学、所思、所获再次进行实践，学以致用，推动执行，强化培训效果。