
MCTE 中层管理者实战训练

课程背景：

MCTE 课程体系，是针对中国管理者大多都来源于从技术过度到管理，从职能岗位晋升到管理岗位。很多国外的管理课题，大多聚焦在管理技术与工具上，使得很多管理干部应用起来出现死、套、乱的现象。管理应该建立在特有的国情、经济环境、企业发展阶段有针对性、灵活应用才可以见到成效。

课程从自我管理、下属管理、团队管理、效率管理四个维度，全面帮助学员梳理日常工作的开展逻辑与方法，MCTE 课程体系结合中国国情与中国员工特质，通过四个方面帮助管理者更为有效的驾驭管理工作。由浅到深、由管理理论向管理实践过度最有效的系统解决方案。

课程内容针对实际工作包含思维、方法、流程、工具，课程涉及管理学、心理学、组织行为学、性格学等相关学科。

课程形式采用引导教学法，帮助你发现自己固有的行为方式，引导你打破旧有惯性，明确个人目标，排除干扰，全力以赴实现梦想，是企业管理者的必修课程。

课程收益：

- 1、学习管理的理念及管理者的基本态度；
- 2、提升自我管理与自我改善能力；
- 3、了解常见的管理角色错位，从而更有利于职业化成长；
- 4、使管理者充分了解自身在组织中的三重定位，从而更好的做好相应位置；
- 5、学习利用实现自身正确管理的方法，提高绩效水平；
- 6、掌握管理工具，并有效应用于工作之中；
- 7、探寻下属的内心世界，确立管理的关键行为；
- 8、掌握教练技术的应用法则，强化管理艺术性；
- 9、确立日常管理的流程与掌握管理的工具方法。

课程时间：2 天，1 天/6 小时

课程对象：中高层管理者

课程人数：30-40 人

培训形式：理论 50%、实战演练 30%、案例讨论 10%、答疑 10%

课程内容：

一、全面认知自我

1、管理者胜任力模型

A、一个人哪些要素影响胜任力

a、性格障碍

b、自我风格

c、工作动机

d、工作能力

B、针对实际工作管理者的胜任力模型

a、向上管理

b、帮助下属

c、团结同事

d、合理计划

e、明确责任

f、高效执行

g、提升影响

2、对人生目标的认知

A、个人价值观认知

a、马斯洛需求层次

b、冰山模型理论

c、纳什均衡定律

d、沃伦达因素管理

B、工作动机认知

a、金钱

b、感受

c、安全

d、生活

e、价值

f、成长

C、各阶段发展目标认知

-
- a、而立
 - b、不惑
 - c、知天命
 - d、耳顺
 - e、从心所欲

二、管理者的角色认知

1、管理者常见的角色错位

A、管理的基本概念

- a、管理的基本行为
- b、管理的最高境界
- c、管理与领导行为的结合

B、民意代表-不可只为群众代言

- a、不是民意代表，不是群众选举出来
- b、管理者代表公司的利益、代表上司管理员工

C、庄园地主-不可庇护部门小利

- a、避免善意地想把工作做好，客观上错位
- b、避免过多考虑小团体利益，主观上错位

D、劳动模范-不可忙于事必躬亲

- a、管理的主要职责是计划、安排、督导
- b、减少充当部门的救火队员

E、好好先生-不可惧怕得罪员工

- a、为了集体利益要会做“恶人”
- b、管理是运用各种资源去达成企业目标的过程

2、做好下级的角色认知

A、坚决执行

- a、像军队一样地执行
- b、勇于承担责任

B、承上启下

- a、承上启下的“四分”
- b、让领导做好人

C、结果至上

- a、用行动产生结果
- b、用经验产生结果

D、善用资源

- a、上级资源的定义
- b、如何合理申请

E、方案先行

- a、制定方案的五大重点
- b、方案提交的基本流程

3、做好上级的角色认知

A、育人为先

- a、管理者要当教练，而不要去做警察
- b、把随时随地培育员工

B、聚焦目标

- a、抓住关键，精准发力
- b、重视什么，就得到什么

C、讲明规则

- a、规则的重要性
- b、类规则：行为规则和心态规则

D、勤于跟进

- a、监督工作的三个技巧
- b、工作简报制度的推行

4、做好同级的角色认知

A、惜缘共生

- a、角度不同，学会换位思考
- b、摆脱本位主义，要有全局观

B、尊重内敛

- a、保持尊重，面子第一、道理第二
- b、保持内敛，高调做事、中调做人

C、克己助人

a、时常克己：让于名利，无欲则刚

b、时常助人：予人玫瑰，手有余香

D、搭建关系

a、职场关系的四大障碍

b、建立关系的三大技巧

三、下属心理模式的探索

1、对习惯的基本认识

A、习惯养成的基本土壤

B、习惯改善的主要问题

2、对思维的基本认知

A、影响思维的三大重点

B、转化思维的主要方式

3、对性格的基本认知

A、职场员工的五型性格

B、性格的来源

C、不同性格员工的主要问题

4、对欲望的基本认知

A、下属工作的六大欲望动机

B、欲望的冰山模型

C、表层欲望与深层欲望的辨析

四、下属管理的八个基本动作

1、管理者管理视角的纠正

A、日常管理的四个视角

B、管理者系统化诊断管理问题

2、管理执行标准建立不清晰

-
- A、组织执行思维标准
 - B、组织执行行为标准
 - 3、目标与任务的传达偏差
 - A、目标与任务的传达技巧
 - B、目标向任务转化的基本问题
 - 4、执行过程没有节点管理
 - A、执行节点的确定方式
 - B、节点控制策略与方法
 - 5、缺乏引导下属执行的办法
 - A、布置与创造的不同结果
 - B、创造结果模板设立
 - 6、没有人监督，也没有监督的方法
 - A、监督是执行力的灵魂
 - B、没有监督就没有执行力
 - C、有效的监督方式
 - 7、缺乏形成凝聚力的团队文化
 - A、团队执行的六大要素
 - B、执行文化确立的主要方法
 - 8、欠缺管理问题的精准诊断
 - A、如何发现员工的主要问题
 - B、如何针对问题做出管理计划

五、沟通管理与教练应用

- 1、提问技术在管理沟通的运用
 - A、开放式提问的基本用语
 - B、开放式提问最终的关键词筛选
 - C、主要语句的记录

D、二次提问的准备

2、针对不同性格下属的管理沟通策略

A、员工的四种基本性格形体

B、不同性格员工的语言特点

C、针对不同性格员工的沟通策略

a、推进型员工的沟通策略

b、沟通型员工的沟通策略

c、温和型员工的沟通策略

d、思考型员工的沟通策略

D、员工的性格诊断技术

a、观之以眼

b、观之以面

c、观之以心

d、观之以闹脑

3、聆听技术在管理沟通中的应用

A、聆听的四个层次

a、感觉

b、事实

c、盲点

d、方向

B、如果扩大事实范围

C、如何确立盲点信息

D、如何定位方向问题

4、说服技术在管理沟通中的应用

A、说服的四个基础

a、利

b、害

c、情

d、理

B、如何把说服做到最大化

C、说服过程里的基本流程

D、产生问题的应对技巧