

# MTP 管理者技能提升训练

## 课程背景：

目前公司的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：

原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级；管理者的角色认知决定了管理者的工作成效，因此，角色定位准确非常重要！

据 1998 年美国《管理者》杂志社公布的一项调查数据表明，超过 40% 的企业总裁认为自己组织中最能干最有贡献的就是管理者。因为是部门的高层管理层与基层员工之间的纽带、日常工作的管理者和生产活动的组织者。管理者是企业的中坚和脊梁，其重要性不容质疑。企业的发展壮大，需要管理干部的快速成长；如果您要造就一个强大的公司，那么，请您先学会打造强大的！

## 课程收益：

- ▲ 塑造团队成员的成功心理，有效发挥影响力
- ▲ 激发成员树立正确价值观念与团队精神
- ▲ 理解管理者的角色定位
- ▲ 理解管理者所需管理技能
- ▲ 掌握团队构建、管理及激励的有效方式
- ▲ 学习运用目标管理、任务分配、沟通技巧等管理技能

**课程时间：**5 天，6 小时/天

**课程对象：**中、高层管理者

**课程方式：**讲授、讨论、视频、案例分析、精彩互动的糅合体验

## 课程大纲

### 第一讲：自我管理——管理认知与角色定位

#### 一、正确认识管理与管理职责

##### 1. 管理的基本认知

- 1) 怎样给管理下定义
- 2) 管理的三大任务
- 3) 管理的基本职能
- 4) 基层管理者基本技能

##### 2. 管理者六项工作职责

#### 二、管理者的角色分类

1. 协调者（承上启下）：挂名首脑/领导者/联络者
2. 信息者（上传下达）：监听者/传播者/发言人
3. 决策者（承点启面）：企业家/混乱驾驭者/资源分配者

#### 三、管理者角色认知的误区

1. 民意代表
2. 同情者
3. 只代表个人意见
4. 领主意识（缺乏大局意识）

5. 传话筒
6. 业务员

#### 四、管理者角色的三个维度

##### 1. 作为下属的角色

- 1) 体现上级的意志（替身）
- 2) 上司永远是对的
- 3) 切忌议论上司的是非
- 4) 不抢上司的风头
- 5) 独立承担责任
- 6) 敏感于上司的立场

##### 2. 作为上司的角色：领导/教练/中间人/啦啦队长/绩效伙伴

##### 3. 作为同事的角色

- 1) 他是客户，我是供应商
- 2) 面子第一，道理第二
- 3) 高调做事，低调做人
- 4) 彼此尊重，懂得分享

#### 五、摆正心态干工作

##### 1. 管理者要做正确的事

- 1) 糟糕管理者的八大罪状
- 2) 基层管理者到底该些干什么？

##### 2. 管理者的三大内伤

- 1) 心态浮躁、借口太多
- 2) 危机感淡泊、学习力不够
- 3) 缺乏总经理意识

##### 3. 不做“三拍干部”

- 1) 拍脑袋决策
- 2) 拍胸脯表态
- 3) 拍屁股走人

#### 六、管理者的基本思维与执行理念

1. 我能贡献什么？强调责任，注重价值，关注外部世界
2. 做了=执行？服从=执行？
3. 如何做“结果”？如何确保人人直奔结果？
4. 责任缺失，关键问题在哪？
5. 责任会跳来跳去吗？如何杜绝下属推卸责任？
6. 如何确保自己晋升？把同事当作客户。
7. 决策是先收集事实还是聆听见解？是否需寻求意见一致？
8. 如何做正确决策？

### 第二讲：工作管理——从目标到执行：如何打造团队执行力？

#### 一、解读目标——企业的导航系统

1. 先有目标，后有管理
2. 目标是解决去哪里的问题，目标管理则是怎么去的问题
3. 目标是什么
4. 为什么要有目标
5. 何谓目标管理
6. 制定：科学性；执行：管控性；完成：激励性

7. 基层：认同；中层：督导；高层：重视

工具：OEC管理法

## 二、设定目标——正确目标是创造奇迹的动力

1. 目标确定的误区

2. 目标来自于哪里

3. 如何设定明确的目标？确定目标的小窍门

4. 确定目标的禁忌用语

5. 确定组织目标的四个方法

6. 目标分解的方法——剥洋葱法

7. 目标设定时，上下级出现冲突怎么办？

工具：SMART原则

练习：如何制定正确的目标

## 三、制定计划——有计划不忙，有原则不乱

### 1. 目标是彼岸，计划是桥梁

1) 为什么计划总赶不上变化

2) 如何制定计划？拟定周详的计划分三步走

2. 制定计划的原则

### 3. 制定计划的步骤与工具

1) 思考阶段：鱼骨图法

2) 拟定阶段：甘特图法

4. 假定目标不易执行怎么办

工具：甘特图、鱼骨图

## 四、目标实施——有系统，有流程，有方法

1. 执行7个思维

2. 三个核心流程

3. 保证执行到位的24字方针

4. 热炉定律

5. 三化原则

6. 目标执行中的追踪和修正

工具：PDCA、三现主义、热炉定律

## 第三讲：从效能到效率：如何有效掌握自己的时间？

### 一、正确对待时间

1. 时间是什么？

2. 时间特性与价值

3. 为什么需要时间管理？

4. 为什么时间总不够用？

5. 时间管理理论的演变

### 6. 形成时间意识

1) 知时：拥有时间的概念

2) 惜时：爱惜自己的时间

3) 守时：尊重别人的时间

4) 用时：成为时间的主人

### 二、要事第一——效能比效率更重要

1. 类比分析时间与花钱

2. 探讨“忙”的核心原因

3. 如何认清最重要的事情
4. 与使命连结并认清角色

### 5. 提升效能的方法

- 1) 8020 法则
- 2) 四象限法
- 3) ABC 管理法
- 4) 6 点工作制
- 5) 德鲁克的回馈分析法

测试：你是这样做事的吗？

案例讨论：陈厂长的一天

### 三、影响工作效率的陋习

1. 拖延等待、干扰来袭
2. 沟通不良、做无用功
3. 官僚作风、文牍主义
4. 冗长会议、煲电话粥
5. 有求必应、来者不拒
6. 没有目标、缺乏计划
7. 大包大揽，事必躬亲
8. 没有轻重缓急安排
9. 没有设定完成时限
10. 没有进行统筹安排

### 四、提升效率的 8 个黄金法则

1. 统筹安排，平行作业
2. 优化流程，简化操作
3. 整理整顿，快速定位
4. 选择效率高的工具
5. 第一次把事情做好
6. 遵循自己的生物钟
7. 千万不要来者不拒
8. 预留可机动的时间

### 五、节省时间的 7 个秘密

1. 等待的时候
2. 30 秒电梯理论
3. 处理上司的召见
4. 处理下属的请示
5. 尽量避免争论
6. 妥善处理通讯工具：邮件、QQ、手机、固话
7. 善用“请勿干扰”牌

## 第四讲：创新管理——创新思维与问题解决

### 一、正确理解创新与创新思维

讨论：创新的涵义、本质、条件分别是什么？

1. 创新思维=好奇+兴趣+质疑+探索
2. 影响创新的六把枷锁——不同的枷锁用不同的钥匙
3. 如何跳出从众心理、定势思维与经验主义？
4. 如何强化创新的认识？

## 二、创新思维的支点

1. “换条路走”——不要总是走老路
2. “试错思维”——接受失败，没有失败就没有尝试
3. “突破经验”——可能是什么比是什么更重要
4. “混乱无序”——循规蹈矩是创新的大敌
5. “深度挖掘”——创新能力与思维深度成正比
6. “赢者务虚”——常人的思维世界是有形的，智者的思维世界是无形的
7. “善用优势”——认识自身的优势并善用大脑
8. “扩展视角”——建立创新的土壤和创新的习惯

## 三、创新思维的方法和应用

1. 逻辑思维法
2. 逆向思维法
3. 侧向思维法
4. 发散思维法
5. V型思维法
6. 头脑风暴法
7. 德尔菲法
8. 和田 12 法

## 四、创新思维与问题解决力

1. 问题是机会——面对问题的态度
2. 方法永远比问题多——面对问题的思维
3. 形成“what ,if.....”的思考习惯
4. 解决问题的基本步骤
  - 1) 问题定义 - 将异常现象收集证据并设定目标
  - 2) 原因分析 - 发掘造成问题的原因并确认主要原因
  - 3) 对策拟定 - 针对要因运用手法拟定重要对策并评估
  - 4) 解决实施 - 运用行动计划表落实行动进度
  - 5) 效果确认 - 调查、统计以评估结果的有效性
  - 6) 再发防止 - 针对问题根本原因制定明确的解决办法

## 第五讲：人员管理——从个人到团队：如何构建高绩效团队？

### 一、为什么人多力量却不一定大

1. 如何正确理解团队精神
2. 怎样才算是具备团队精神
3. 怎样才是一支真正的团队

### 二、在团队问题上有哪些误区

1. 如何实现团队成员之间优势互补
2. 团队凝聚力的 3 个基本思考
3. 谁是真正的领导
4. 如何实现“人心齐泰山移”
5. 使命、愿景、价值观的应用
6. 造梦聚人的四步曲

### 视频案例讨论：斯巴达克斯

案例：下一人倒下的会不会是华为？

案例：小米雷军如何带领团队叫板苹果？

## 第六讲：从信息到体验：如何做好沟通管理？

### 一、有效沟通的基础——说对话、办对事

1. 有效沟通的五个基本思维：开锁思维/双赢思维/换位思维/明确思维/全责思维
2. 有效沟通的基本底线：鼓舞对方达成行动
3. 沟通到位的三个步骤：编码、解码、反馈
4. 有效沟通的三种形式：语言、语气、肢体动作
5. 有效表达之前必问的3个问题和编码的3个原则
6. 倾听的5个层次和有效倾听的用词、语调和动作
7. 有效倾听的技能和相关禁忌

### 二、为啥沟而不通——影响沟通的因素

1. 从职能的角度分析
2. 从沟通渠道的角度分析
3. 从编码的角度来分析
4. 从解码的角度来分析

讨论：为什么人们常常不主动沟通呢？

工具：5W2H原则与沟通影响力的三层次

### 三、建立内部客户服务意识

1. 为什么要在项目中提倡内部客户服务意识？
2. 谁是我们的内部客户？
3. 如何让内部客户满意？
4. 建立内部客户制度

案例讨论：招不上人，谁的责任？

案例演练：市场部的产品销售政策的处理

### 四、有效沟通的4个基准

1. 是否明确→问清楚、说明白、写下来
2. 是否到位→编码、解码、反馈
3. 是否情绪→先处理心情，再处理事情
4. 是否有效→说对方想听的，听对方想说的

案例：夫妻对话与上下属的沟通问题

工具：5W2H、同理心

演练：情景模拟与现场练习

### 五、平行沟通要有“肺”——赢得“邻居”的帮助

1. 与同僚相处之道
2. 平行沟通3个要点
3. 必须思考的4个问题
4. 如何将同事当作客户进行协同
5. 如何进行跨部门协作

案例讨论：招不上人，谁的责任

案例演练：市场部的产品销售政策的处理

### 六、向下沟通要有“心”——团队凝聚力基石

1. 如何有效布置工作
2. 如何有效向下沟通
3. 如何处理下属认同、漠视、疑问、反对等情况
4. 如何提出你的批评
5. 向下沟通如何应用“望、闻、问、切”

案例：如何沟通下属背来的“猴子”

案例：主管与下属的经典之问

## 6. 问题讨论

- 1) 如何让批评产生实际效果
- 2) 如何面对说泄气话的下属
- 3) 如何面对拼命努力却失败的下属

## 七、如何有效处理冲突——化冲突为双赢

1. 如何正确看待内部冲突
2. 如何区分建设性冲突和破坏性冲突
3. 发生冲突时，究竟是竞赛还是共赢
4. 处理冲突的五个技巧：竞争/回避/妥协/迁就/合作
5. 管理者如何协调下属之间的冲突

案例：杰弗与苏珊的矛盾

讨论：职场常见问题的情景演练

## 八、如何进行群体沟通——会议沟通

1. 企业会议成本分析
2. 会议为啥会低效
3. 会议八大基本要求
4. 开会有哪些细节需要注意

工具：头脑风暴法、九段秘书

## 第七讲：从管理到领导：如何提升领导力

### 一、你是管理者，还是领导者？

1. 管理和领导的区别是什么？
2. 何谓领导？
3. 领导的本质是什么？

### 二、如何提升自身的影响力？

1. 如何建立威信？威信建立的四个维度
2. 领导者的精力应该放在哪里？
3. 领导者的七个工作重心
4. 如何运用八字管理智慧？掌握中国式管理智慧

案例：海尔张瑞敏的启发

讨论：职场常见领导者问题的情景演练

## 第八讲：从能力到激励：如何激发下属的热情？

### 一、你是否认为下属工作不得力就是能力不行素质不好？

1. 为什么不能像老板一样勤奋地工作——工作绩效=能力×动机激发
2. 激励的原理：需求层次论、双因素理论、期望理论、公平理论
3. 激励的理念/原则：人人性、榜样性、自我性、目标性、及时性、持续性、公平性、结合性
4. 激励的六个基本思路
5. 激励的基本原理与相应菜谱——全面认清激励的相关要素

### 二、让员工动起来的策略——如何成为一名激励的高手

分析：所在企业的一些激励措施

思考：为什么存在这些措施

#### 1. 赞赏激励法

- 1) 明确到某个点、要高声“广播”、真诚并恰如其分

**演练：**如何细致入微地夸奖员工？

2) 夸奖是一门艺术，如何夸奖人？

## **2. 感情激励法**

1) 经营心灵，套牢热情

2) 礼轻情意重

3) 点点滴滴见真情

4) 将关爱之情延伸到员工家中

5) 比起金钱，员工有时更看重尊严

## **3. 荣誉激励法**

1) 公开承认其贡献

2) 善用头衔和名号——让员工顶着“光环”往前走

3) 赋予“被认同感”——让员工感觉自己很重要

4) 员工的名字命名企业成果

## **4. 培训激励法**

1) 给优秀员工培训机会

2) 参观外部优秀企业

3) 将培训与考核晋升相关联

## **5. 目标激励法**

1) 目标指引

2) 规划员工职业生涯

## **6. 参与激励法**

1) 开展合理化建议活动

2) 共同制定目标

3) 过程参与

4) 信息共享

## **7. 危机激励法**

1) 制造有挑战性的环境

2) 制造危机——知足者不能常乐

3) 淘汰不思进取者

4) 给员工“良性压力”

## **8. 负面激励法**

1) “负激励”帮助落后员工

2) 惩戒违规者，表明用人原则

3) “以罚代教”

4) 批评员工“讲策略”

5) 激将员工，令其鼓起斗志

6) 打一巴掌给个甜枣——惩罚与“温柔”相结合

**工具：**员工激励法则

**练习：**激励法则的设计

## **第九讲：从指挥到授权：如何有效授权？**

### **一、为什么领导总是很忙、很累？**

1. 剖析七个不授权的原因

2. 你正确理解授权了吗？

### **二、何谓授权？**

1. 授权的基本原则

2. 为什么授权了，问题也不少？
3. 授权工作中常见的六个问题
4. 弄清楚授权的事项：哪些工作要授权、哪些工作不能授权

### 三、如何授权？

1. 授权时的四个原则
2. 授权的七个步骤

工具：猴子管理法

练习：任经理的一天

## 第十讲：从传授到引导：如何教导下属？

### 一、教练与教导型领导

1. 教练是什么？
2. 为什么要做教练式干部？
3. 如何当好员工的教练？
4. 世界优秀管理者的教练案例
5. 什么是教导型领导者？
6. 你培养了多少接班人？
7. 如何有效教导下属？教导下属的六个原则
8. 教练技术：听、问；如何通过问句来启发下属？

工具：“三问”

9. 提问题比教别人怎么做更有益处：五个好处

案例：有一种领导，叫“元芳，你怎么看？”

案例：诸葛亮是如何败给司马懿的？

### 二、猴子管理法：别让猴子跳回你的背上

分析：源源不断的猴子：被迫承担下属的工作

分析：请示=推脱责任？

思考：你是猴子的磁场吗：为什么管理者没时间、而下属没事做？

思考：猴子是从哪里来：猴子如何无声无息跳回你的背上？

步骤：如何成为训猴师？

1. 始终让猴子在下属的肩上
2. 让员工照顾好自己的猴子
3. 让下属把猴子当自己的养
4. 不要让猴子累死或饿死
5. 猴子也需要快乐
6. 检查与指导能让猴子进化

### 三、离场管理：如何复制你的团队？

分析：管理水平检验：主管在场与不在场一样？

思考：教会徒弟会饿死师父吗？你能轻松离场吗？

1. 告诉他该做什么（职责）
2. 告诉他做好的标准是什么（标准）
3. 训练他如何做好（培训）
4. 让他去做（授权）
5. 反复修正，直到你可以离场（检讨）
6. 去做更应该做的事（开拓）
7. 让他也学会并实践 1-7 步骤（复制）

## 第十一讲：从培养到选对：人才的选拔与任用

### 一、领导力的核心是选对人才，而不是培训人才

1. 千古用人第一标准是什么？
2. 有哪些关键要素？
3. 高端、中端和低端人才标准的区别

### 二、如何“慧眼识鹰”？

分析：感觉是对的吗？

思考：感觉是经验吗？

1. 选人 48 字真经
2. 如何选择合适的 talent？人才的 4 个标准
3. 如何用好人才？用人的 4 个法则

### 三、遇到不同的问题型员工，怎么办？

1. 如何管理消极悲观的员工？如何管理“小人”员工？
2. 如何管理脾气暴躁的员工？如何管理“爱找茬”的员工？
3. 如何管理“闷葫芦型老黄牛”？如何管理完美主义的员工？
4. 如何管理“功高盖主”的员工？如何管理标新立异的员工？
5. 优秀经理人与普通经理人的 talent 管理的差异

工具：胜任力模型

案例：华为选人 vs 阿里选人

思考：因人设岗 vs 因岗要人