

MTP 优秀管理者技能提升训练

课程背景：

老板修“道”（确定方向，制定战略）、高管定“法”（建立制度，理顺流程）、中层练“术”（运用方法，指挥战斗）、员工用“器”（使用工具，冲锋陷阵），上下贯通、相辅相成，企业方可成“势”。任何一个环节的缺失都有可能带来不可挽回的损失。

现实中，很多老板的“道”越修越深，但管理者的“术”却不见太大提升。老板与管理者在思维和技能上的差距越来越大。结果，很多好的想法因为管理者能力不足无法变成现实。

“管理者的七种武器——优秀管理者技能提升训练”遵循“有用、好用、够用”的基本原则，以提升管理（个人、团队、业务）能力，实现管理绩效改善为终极目标进行设计开发。

课程以角色认知为基础，以人员管理和事务管理为主线，以沟通为纽带，为管理者勾画出一副完整的学习地图。讲、练结合，帮助管理者提升管理能力，让向管理要效益成为现实。

课程收益：

- 使参训学员加深对于管理的认知，提升整体管理水平
- 使参训学员明确自身在组织结构中所处的位置、作用，认清自身角色定位，树立正确的工作态度。能够发现自己在角色定位上的缺失与不足，明确改进方向
- 使参训学员掌握目标制定与分解、计划编制与审议、流程设计与优化等业务管理技能，能够制定至少一个符合工作实际且具备操作性的目标并编制出具体实施计划
- 使参训学员掌握常用的非物质激励方法以及下属培育的方法等团队管理技能，能够为自己的团队制定合适的激励方案、搭建基本的培育体系
- 使参训学员掌握高效沟通技能，形成良好的沟通习惯

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业基层、中层管理人员，储备干部

人数对象：40人以内

课程方式：课堂讲授+小组讨论+案例研讨+现场演练

课程大纲

第一部分：入门篇

第一讲：画出你的真面目——管理者的“角色与自我认知”

一、管理学的基础认识

二、管理者角色认知

1. 企业管理层级划分：经营层/管理层/执行层/操作层

2. 管理者在组织结构中的位置及作用

1) 管理者在组织结构中的位置

2) 管理者在组织结构中的角色维度：上级、下属、同事

3) 管理者在组织结构中的作用：承上、启下、平中间

三、管理者常见的错误定位

小组讨论、学员分享：看图说话，这几种形象分别代表着什么，这些形象存在哪些问题
土皇帝/意见领袖/传声筒/闷葫芦/好好先生/孤胆英雄/甩手掌柜/官老爷……

互动：无记名投票，你自己身上存在哪几种错误的影子？你身边哪几种错误形象比较普遍？

四、管理者的正确定位

小组讨论、学员分享：为优秀的管理者画像

视频案例：《拯救大兵瑞恩》片段

战略执行者、战术设计者、战斗指挥者、危机解决者的综合体/代言人/内部客户/绩效伙伴/监察官/领路人/榜样/教练…….

互动：雷达图自我测评；无记名投票，你身边最缺少的特质是什么？

五、管理者的自我修炼

- 1. 两大职责：**提升管理业绩/培养后备人才
- 2. 三商模型：**智商（本身的才智）/情商（为人处世的能力）/关系管理智慧（系统化思维）
- 3. 四种意识：**角色意识/带头意识/管理意识创新意识
- 4. 五种心态：**主动心态/积极心态/学习心态/求变心态/自省心态
- 5. 六大特征：**定位准确/主动积极/业绩出色/辅佐上级/培养下属/支持同级
- 6. 七种习惯：**主动积极/以终为始/要事第一/双赢思维/知己知彼/统合综效/不断更新

第二部分：管事篇

第二讲：瞄得正打得准——目标给管理指明方向

一、目标与目标管理

- 1. 目标是什么：**个人或组织所期望的工作成果
- 2. 目标的作用：**收获成功/指引方向/激发潜力/抵御诱惑

现场演练：给自己设定一个目标

- 3. 目标管理的由来**

案例：家长与子女的约定

- 4. 如何理解目标管理**

小组讨论、学员分享：你所经历过的目标管理是怎么做的

二、目标设定

- 1. 导向：**愿景导向、竞争导向、客户导向、职责导向、问题导向、成长导向
- 2. 聚焦：**瞄准标杆、瞄准差距、瞄准未来
- 3. 原则：**SMART 原则

互动：目标检视与修订

- 4 指标：**业绩、费用、投资、市场、人事、财务……

- 5. 分类：**保底、冲刺、挑战

- 6. 流程：**前期准备→初步拟定→论证修订→落实确定→考核激励

三、目标展开

- 1. 原则：**上下一致、资源保障、相互协调、平等尊重
- 2. 流程：**确定核心→制定策略→保障支持→沟通协调→讨论调整→达成一致
- 3. 方法：**剥洋葱法（从大到小、由远及近）、漏斗法

现场演练：个人目标分解

四、目标管控：目标检查/目标控制/目标协调/目标调整

五、目标评估

- 1. 目的：**确定结果、兑现承诺、总结经验、改进提升
- 2. 流程：**建立小组→评判分析→考评沟通→经验总结→实施奖惩

第三讲：心想事能成——用计划把目标变为现实

一、计划管理基础

- 1. 计划的益处**

案例：《三国演义》甘露寺片段，诸葛亮的锦囊妙计

2. 计划的特点：普遍性/预见性/可行性/指导性/约束性/可变性

3. 计划的分类：按时间跨度分/按计划内容分/按组织职能分/按重要性分

小组讨论、学员分享：你经常做的是那类计划？你的岗位应该做哪类计划？

二、计划的编制

1. 计划编制五要素：目标/策略/震撼/障碍/安排

现场演练：日常工作计划编制

2. 常用的计划表现形式：甘特图/工作日志/滚动计划/网络计划……

三、计划的审议

工具：心灵演绎法

视频案例：《大侦探福尔摩斯》、奥运会跳远比赛

1. 审议的要点：充分性/必要性/可行性/有效性/经济性

2. 审议的方法：提出挑战/追问细节/给出建议

现场演练：日常工作计划审议

第四讲：渠成水自流——用流程实现自动化、规范化

一、流程管理的基础知识

1. 流程的内涵

2. 流程管理的本质

3. 实行流程管理的意义

二、流程设计

前期准备→关键节点→绘制图表→效果预估→试行检验→检查调整→固化实施

现场演练：日常工作流程图编制

三、作业指导书编制

1. 编制作业指导书的原则

2. 作业指导书的内容

3. 作业指导书的编制流程

现场演练：日常工作作业指导书编制

第三部分：用人篇

第五讲：不用重赏也有勇夫——用激励带来效益

一、员工激励的基本原理

小组讨论、学员分享：员工缺乏动力的常见表现

1. 员工缺乏动力的原因

2. 员工动力产生的根源

视频案例：动物世界猛兽捕食

3. 常用的员工激励理论：需求层次理论、双因素理论、期望值理论

二、员工激励的基本原则

视频案例：《功夫熊猫》

三、基于不同需求层次的常用激励方法

生存需求/安全需求/社交需求/尊重需求/自我实现需求

小组讨论、学员分享：针对不同需求可以采取的激励方法

第六讲：带好徒弟自身轻——用培育提升全员战斗力

一、为什么要培育部属

1. 公司层面：绩效改善/梯队建设/人尽其才/有效留人

案例：盖洛普公司“S”路径

2. 个人层面：上级角度（角色定位、减轻压力…）/下属角度（满足需求、获得尊重…）

小组讨论、学员分享：你的部属培育经历；部属培育给你带来的成长

案例：不要指望 HR 帮你培育出好用的人才

二、如何开展部属培育

1. 基本原则：思想为先、循序渐进、以身作则、因材施教、及时纠错、激发鼓励

2. 整体流程：明确需求、选择方法、制定计划、落实执行、控制步骤、评价反馈

小组讨论、学员分享：我的团队是如何培养新人的

3. 常用方法：专题培训、师徒传承、岗位轮换、适度授权、压力任务、读书分享、离场测试……

小组讨论、学员分享：我在工作中做过哪些对员工成长有帮助的事情

三、日常培训体系的搭建

1. 日常培训的类别：知识、技能、态度

2. 日常培训的阶段：岗前、到岗、适岗、在岗、管理储备、职务晋升

3. 日常培训的内容：文化、制度、规范、技巧、素质、管理

现场演练：制作本部门某岗位的培训路线图

四、日常培训内容设计

确认需求→制定目标→确定内容→选择方法→编写材料

第四部分：提升篇

第七讲：一句顶一万句——用沟通打破障碍

一、日常沟通存在的问题

1. 日常沟通的常见误区

小组讨论、学员分享：我在日常沟通过程中有哪些困惑

2. 沟通陷入误区的主要原因

3. 阻碍良好沟通的常见因素

小组讨论、学员分享：我认为哪些问题会影响我的有效沟通

二、沟通的真实意义

案例：乔哈利的沟通之窗

三、信任沟通的六项修炼

1. 建立关系获得信任：如何建立关系/如何利用关系/如何获取信任

小组讨论、学员分享：我最擅长的快速与他人建立关系的方法

2. 目的明确牢记初心

1) 想些什么：为什么/要什么/说什么/得什么

学员分享：沟通前你会想些什么

2) 想清楚的原则：真实可证/真诚正向/方式合适

案例：沟通前的 THINK 法则。

3. 敞开心扉积极倾听

1) 听的层次：心不在焉/假装在听/选择去听/专心的听/用情的听

2) 积极倾听五步法：敞开心扉/适当沉默/全面接收/重复澄清/同理反馈

现场演练：开放的姿态、重复澄清的方法

4. 真诚建议及时反馈：正向反馈/提升反馈/反馈的 STEP 原则

现场演练：STAR 反馈法

5. 客观坦陈表达意见

1. AEIOU 原则：假设对方的意愿是好的/表达你的感觉和想法/确认你的期望和目的/说明你

期望的结果/在相互的基础上予以理解

2. DESC 四步法：描述事实/表达自己的想法和感觉/明确表达具体的期望/说明期待的结果

现场演练：用 DESC 四步法进行观点陈述

6. 注意观察配合风格

1) 支配型——果断、直接、好动、爱提问……

2) 影响型——友好、热情、随意、有魅力……

3) 支持型——安静、机智、友善……

4) 尽责型——谨慎、克制、正式……

现场演练：用对方的语言风格说话