

# 《MTP 管理人员管理能力提升训练》

## 【课程背景】

### 为什么要作管理能力提升的培训？

ABB 公司董事长巴巴维克说：任何企业的成功都是 5%正确的战略决策加上 95%高效的执行。国内企业提出执行力的概念已有数年之久，更有数位大师就执行力问题在国内做执行普及与推广；然国内企业在执行方面做的又如何呢？以下是我几年来认识的一些企业家对执行力风潮做的评价：

只从观念上去倡导，开始大家还很认真做，但遇到问题解决不了时就搁浅啦！

观念上大家是在认真的做，但由于技能上的差异，往往不能坚持！

由于不理解或对执行过程好象缺少点什么？到现在也就不了了之！

由于缺少技能和方法做事情的时候，执行是执行啦，但好象和想象的出入很大！

通过与多位企业家的沟通，结合他们真实体验与我们多年来国内企业的实践得出的结论是：执行力须从素质和技能上着手，只强调执行观念，很难从根本上提升执行能力！只有提升整体素质，掌握管理与操作的技能与方法，才能做到持续应用与成长。

### 素质与技能的培训应该如何做？

很多企业有这种情况：做过很多的培训，但培训后效果并不好。其中一个主要的原因是培训课程的设置不够系统。

例如：有的企业做过时间管理的培训，事后发现员工的时间管理依然不够好！问题出在哪里？这不仅仅是时间管理的问题，沟通有障碍、目标管理不清晰、不懂授权、团队间缺乏协作等都会导致时间管理出现问题。这种培训犹如马路上的“拉链工程”一样缺乏系统思考。工作做不好，问题不是出在单一的一个方面，主管的素质和能力，也不仅仅需要单一的素质和能力，培训是一个系统，不能简单地“头疼医头，脚疼医脚”。

《管理精英素质与技能提升训练》是各级主管素质与综合管理技能提升培训的套餐，他可以帮助管理人员从系统的角度去真正掌握管理的理念与操作工具，并可以通过不断的实践去强化和应用，他更是国际企业成功的法宝。

### 【课程目标】

- 1、作为企业中流砥柱的执行层，全面系统的掌握科学的管理方法，培养职业化的工作态度，提升执行能力，建立年轻化、知识化、高素质的管理队伍。
- 2、了解管理人员由业务到主管、由主管到领导的角色转变，提升中层干部自我管理能力。
- 3、加强时间管理与有效沟通，改善因时间管理混乱或沟通障碍造成的工作效率低下，杜绝“忙乱的经理”，提倡“高效的经理”。
- 4、掌握目标与绩效管理的流程、管理方法及重要性，学会目标的有效分解，并激励员工全方位达成企业目标，为公司战略目标实施奠定坚实的基础。
- 5、培养有影响力的管理者，掌握有效授权、教练下属的方法和技巧，建立良性的人才梯队，成为具有核心竞争力的团队。

### 【课程时间】

6小时/天

	主要内容	培训课程	关键成果
第一部分	自我执行能力	模块 1：如何提升执行力	
		模块 2：管理角色的二次转变	
		模块 3：时间管理技能	
		模块 4：高效沟通技巧	
第二部分	完成任	模块 1：解决问题的方法与技巧	

	务的能力	模块 2：目标管理	
		模块 3：绩效管理	
第三部分	领导力与 团队发展	模块 1：领导力	
		模块 2：激励	
		模块 3：教练下属	
		模块 4：有效授权	
		模块 5：团队建设	

说明：以上课程可组可分，根据不同企业实际需求，可分以下二种情况：

- 1)、3 天内训课，可根据企业具体需求，挑选最重要的模块有针对性地培训。
- 2)、6 天内训课，分为 2 次或 3 次完成，每次 2-3 天，间隔 1-2 周；学习与实践相结合，注重行为改变，关注执行能力提升。

### 【授课对象】

企业中、高层管理者；后备干部等；

### 【授课方式】

讲师讲授、范例展示、课堂练习、辅导点评、情景模拟、团队共创等

### 【课程大纲】

#### 第一部分：中层经理自我管理技能提升方面

##### 一、提升执行力

1、执行力在企业中的重要作用：

- 执行力的概念：完成任务的能力
- 没有执行，结果等于“0”

2、为什么执行难？

□ 外部环境：竞争加剧，赢家通吃

□ 内部原因一：高管层

□ 内部原因二：执行者方面

3、如何提升执行力？

□ 练好内功

□ 关注可改变部分

□ 养成好的习惯——KASH

□ 团队习惯的改变

## 二、 管理者角色的二次转变

1、作为下属：做好替代执行者的角色

□ 核心理念和行为：先执行，后沟通

2、作为同事：内部客户关系

□ 核心理念和行为：从以自己职责为中心，向同事的需求为中心转变

□ 实施内部客户关系的两大误区及避免方法

□ 找到客户内部服务中需要改进的 MOT

3、作为上司：做好领头雁

□ 核心理念和行为：关注目标，同时关注下属员工积极性

□ 管理者角色的第一次转变：从关注个人业绩到关注整个团队业绩

□ 管理者角色的第二次转变：从关注团队业绩到关注整个团队的积极性

## 三、 时间管理

1、时间的特性

2、我们为何忙乱的四个方面的原因？

3、防止时间被打扰的方法

4、有效时间管理的方法：

- 便签式管理
- 效率手册管理
- 第二象限工作法
- 平衡角色时间管理管理的 6 个原则和 4 个步骤；
- 2/8 定律
- 养成好的时间管理习惯

#### 四、有效沟通与协调技巧

1、关于沟通

- 什么是沟通？
- 为什么沟而不通的四大方面原因
- 了解真实信息的表露——不可忽视非语言

2、表达：

- 高效表达的四个原则；
- 推介利益
- 高效表达内容的 5 要

3、倾听：

- 倾听的好处
- 为什么不倾听？——上下级沟通不倾听的案例分析
- 倾听技巧

4、反馈：

- JOHARI 视窗

- 建立反馈制度

5、处理异议的通用 LSCPA 公式

## 第二部分：完成公司任务方面

### 一、解决问题的方法

1、界定问题

- 什么是问题

- 了解问题之所以是问题的原因

- 确定问题容易出现的 3 个错误

2、寻找关键的驱动因素

- 不了解原因，就不能从根本上解决问题；

- “相互独立，完全穷尽”的逻辑树解决方案

3、所有解决问题的途径和方法

- 能够集思广益，做决策的可能出现的失误就会小

- “以原则为中心”进行决策

4、考虑到可能的负面作用后执行

### 二：专业的目标管理

1. 关于目标管理

- 企业的高目标为企业带来巨大的好处

- 目标与职责的关系

2. 目标的制定

- 目标从哪里来？

- 企业关注目标的 4 个方面
- 目标要符合 SMART 原则
- 关键绩效指标 KPI 设定的 5 个方面
- 目标的两次对话
- 3. 为什么没有一个好目标
- 4. 分解并整合目标
- 制定计划的基本要点
- 部署计划
- 建议的做法
- 系统思考与推行
- 如何看待时间变量

### 三：科学的绩效管理

#### 1、绩效管理：

- 绩效、绩效评价、绩效考核与绩效管理
- 为什么绩效管理容易有争议
- 绩效管理的目的：提升企业的经营绩效
- 部门主管是部门绩效管理的驱动程序
- 部门主管在绩效管理中的两大误区

#### 2、绩效管理的方法

- 考评什么？
- 谁来进行考评？
- 考评周期的确定

- 常用有效考评方法的在实践中的应用
- 3、如何进行绩效面谈
  - 绩效面谈的时间及地点选择的技巧和方法
  - 评价者在面谈中可能出现的误区、误差及避免方法
  - 建立绩效申诉制度

### **第三部分：领导力提升与团队发展**

#### **一：领导力**

1. 衡量出色领导的两方面特征：平衡目标与员工干劲之间的关系
2. 了解权力的好处与不足
3. 提升自身影响力的5个方面
4. 权力和与影响力的交替使用
5. 4种不同情境下的领导风格

#### **二：全面激励训练**

1. 什么是“激”“励”？
- 2、罗森塔尔的皮革马利翁效应 (Pygmalion effect)
3. 员工（尤其是好员工）到底有哪些真正的需要
4. 了解员工需要和愿望的方法
5. 员工需要激励时的信号
6. 6种常用激励理论及其在企业中的实践应用
7. 激励的原则
8. 如何不运用权力去激励下属的技巧

#### **三：教练下属**

1. 教练下属首先从心态上认可下属
2. 教练型组织
3. 教练的机会与场合
4. 教练的要点、方法、策略

#### **四：有效授权**

1. 不会授权就分身乏术
2. 授权的好处及风险
3. 授权到底是授什么权：人事权、财权、还是业务分派权？
4. 授权的范围：高层、中层与基层的不同
5. 授权的实施的 7 个步骤

#### **五：团队建设**

1. 人群、组织与团队
2. 部门价值认知
3. 团队冲突的 5 种解决方案
4. 秉持双赢思维
5. 团队角色认知与优势互补
6. 从两个方面来挑选人才
7. 组织角色与团队角色互补