

# MTP 实战技能提升课程

培训老师——卫小奎

## 课程背景

为什么伟大的理想不能如愿转变为现实？

为什么无懈可击的工作方案达不到预期的效果？

为什么经过科学论证的目标不能如愿变成具体的结果？

为什么小心翼翼，费尽心思却被对手抢占先机？

为什么同样的计划，同样的策略，业绩却相差十万八千里？

面对这些问题，您有何感想？

这一切“为什么”的背后都隐藏着一个重要的现实，那就是——团队绩效低下！

所谓“团队绩效”，就是通过团队成员共同努力，将企业的计划措施一步步落到实处并最终产生绩效结果的最优化。

作为企业核心团队管理者，管理技能的提升，不仅要求具备“做对的事情”能力，更需要“把事情做对”的能力。

课程中能够帮助学员领悟到管理技能的提升需要具备：管理者正确的自我角色认知的意识；工作任务计划的有效分解和落实的能力，系统全局的思维把控能力；通过对团队成员的性格特质识别和有效赋能激励，提升团队协作和执行力的能力。

两天课程通过引入刺激的项目体验和详实的案例分析讲解，以寓教于乐的方式引导大家了解并掌握以上管理技能，充分挖掘团队成员的潜能，并最终达到与企业共赢的目的。

**课程时间：**2天，12小时

**课程对象：**企业中、高层管理者，人数40~50人

## 课程特色

结合工作生活背景实用实效实战

讲授与讨论相结合的互动式教学

引导学员进行深层次的思想触动

## 培训方式

老师讲授，提问互动：体验听的学问

视频分享，情景模拟：体验看的精彩

课程行动，方法技巧：体验培训成果

现场碰撞，互动交流：体验竞争意识

## 课程收益

正确了解团队管理者的自我角色认知

有针对性地提升团队的沟通和协调能力

提升面对管理困难中的责任与担当

提升自己目标分解能力和系统思考意识

正向激励的二级反馈技巧和负向激励的 BIC 法则

团队赋能沟通具体详实的过程训练

突破自己固有的能力限制，发现不一样的自己

塑造积极阳光的团队氛围，增强团队成员的归属感

## 培训大纲

课前准备：组建学习小组，选定学习小组组长

破冰体验：成功的欲望和努力的结果

第一部分：何为优秀的团队管理者？

1.“优秀管理者”的特质

- 完成任务≠优秀管理者
- 积极态度≠优秀管理者
- 充足理由≠优秀管理者
- 职责意识≠优秀管理者

2.视频案例：长征中的红军如何能够做到在风雨交加中一天内行走 240 里的山路。

3. 提升管理者管理技能对组织发展的重要性

- 管理绩效低下是企业管理的最大黑洞
- 管理者管理技能提升是实现计划目标的先决条件

第二部分：优秀管理者的自我角色认知与转化

1. 传统管理者管理角色的错误定位

- 对人性的错误假设：人性懒惰，报酬至上
- 抹杀了组织成员的工作主观能动性

- 决策权与执行权完全分离
- 难以适应多变的内外部环境
- 2. 管理者更需要做团队的领导者
  - 团队领导者与普通管理者的区别
  - 管理者的六种权力来源
  - 管理者要善用引导团队成员明白工作背后的价值和意义
- 3. 管理者要学会放下自我
  - 我们评价他人能力和态度存在哪些误区？
  - 如何正确评价下属的工作能力？
  - 如何正确评价下属的工作态度？
- 4. 管理者要善于当团队成员的老师
  - 管理者当老师的五个层次
  - 管理者当老师与学校老师的区别
  - 管理者当老师的最高境界

### 第三部分：优秀管理者所必需的目标任务拆解能力和统筹思维意识

#### 1、目标的三个类别

- 愿景目标：想法目标，指明方向
- 表现目标：可量化，但不宜操作
- 行动目标：具体到行为，可操作（SWOT 法则）

#### 2、目标计划拆解的三个步骤

- 找到目标完成的重要公式
- 具体到每个点上的“更快、更省力、更低成本、更有效率”的思维方式
- 优化关键链上的关键控制环节

### 案例讨论：日本大胃王小林尊赢得吃热狗大赛的秘诀

#### 3、具备系统思维意识对一线基层管理者的重要性

- 案例分析：三个石匠的故事
- 系统的四个类型
- 系统思考的三个层级

#### 4、建立团队成员系统思维能力的具体方法

5、体验项目：“高绩效任务 PK”（如何通过科学有效的任务拆解，达到高效完成工作的目的）；

#### 6、分析与总结：通过小组讨论和总结要点来回顾

### 第四部分：快速有效识别下属性格特质的方法与技巧

#### 1、 觉察自我和了解他人的“视窗模型”

- 自己知道，别人知道——公开象限

- 自己知道，别人不知道——隐私象限
  - 自己不知道，别人知道——盲区象限
  - 自己不知道，别人也不知道——潜能象限
- 2、 与下属建立良好人际关系的前提
- 压缩隐私象限和盲区象限，扩大公开象限
  - 赢得尊重
  - 获得信任
- 3、 快速识别下属性格特质的四个锚定及相应的互动方式
- 自我评价倾向：过于自信、自信、不自信
  - 人际合作风格：大平台型、独立王国型、协作者型、匠人型
  - 内在诉求：成就诉求、权力诉求、关系诉求
  - 情绪稳定性：敏感、钝感

## 第五部分：如何通过赋能式沟通来推升下属成员的工作绩效

情境讨论：当你或你的下属面对批评指责时的习惯性反应是什么？

视频讨论：“亮剑”中的李云龙是如何动员他的团队的？

- 1、 赋能式沟通的前提：利益≠立场，警惕自己过早地做出判断
- 2、 利用提问打破沟通僵局，建立良好的沟通关系
  - 开放式提问
  - 封闭式提问
  - 追问式提问
- 3、 通过聆听收集更多有价值的信息
  - 听觉正念练习
  - 聆听的三种境界
  - 结构化倾听练习
  - 案例分析：为什么好端端的两个人会在一分钟之内吵起来？
5. 通过反馈技术赢得对方认可并给对方赋能
  - 逐字反馈
  - 同义转述
  - 意义形塑
  - 赋能式正向激励反馈技巧：二级反馈
  - 赋能式负向激励反馈技巧：BIC 法则

## 第六部分：化解团队负面情绪，塑造积极向上的团队氛围

1. 负面情绪的识别与觉察（体验：找到自我的“感受”）
2. 保持积极阳光的心态（关注圈 VS 影响圈）
3. 学会欣赏和赞美他人

- 视频：你的内心涵容能力有多大
  - 体验：**正确地欣赏和赞美周边的同事**
  - 分享：在欣赏中找到化解负面情绪的资源
4. 人际关系中的自我模式觉察（托马斯—基尔曼模型）
  5. 在组织中培养感恩利他的文化（六种人生境界层次理论）

## 两天课程的回顾与总结

### 其他事项：

- 1、因为培训属于体验式培训，建议安排 1~2 名工作人员协助做助教；
- 2、建议培训现场的桌椅以小组形式进行摆放，空间方便灵活走动即可；
- 3、培训是以小组为单位进行学习竞赛，对于成绩最好的一组建议提供小奖品以示鼓励；
- 4、望参训人员提前安排好工作，确保全身心投入，原则上不接受中途请假离场。