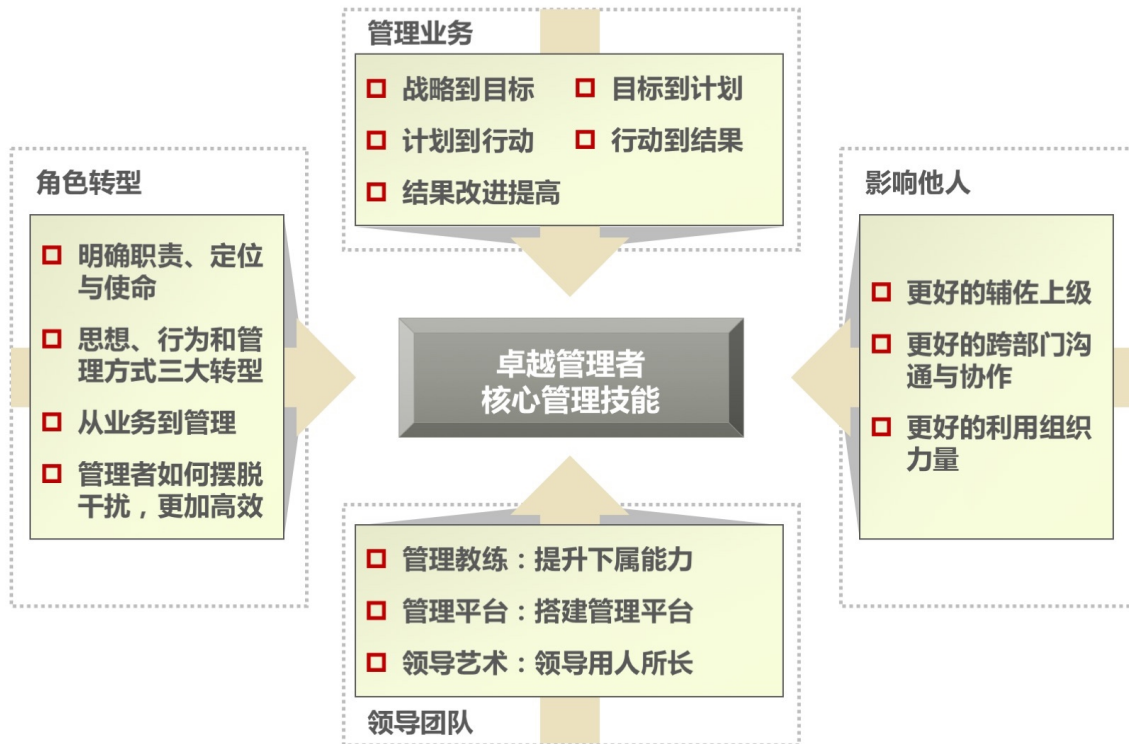


《MTP 核心管理技能提升训练》

【课程设计目标】



【课程目录大纲】

模块一 管理者的职责定位与使命

- 问题：从前的业务骨干等于现在的优秀管理者吗？
 - ✓ 管理者面临的挑战
- 成就 VS 成就感 —— 管理者的成就感应该建立在哪儿？
- 管理者的一个中心两个基本点
- 管理者的四大职责定位与使命
- 管理的基本概念：PDCA
- 企业管理的方式与方法：四种模式
- 管理者的三大心态转型：
 - ✓ 心态转型一：从乘客到司机
 - ✓ 心态转型二：如何正确的做好上传下达
 - ✓ 心态转型三：做放大镜，做行动聚焦，做结果
- 管理者的三大行为转型
 - ✓ 从管结果到管过程
 - ✓ 从管事到管人
 - ✓ 从管个人到管团队
- 管理者的三大管理方式转型

- ✓ 从做业务到做管理
- ✓ 从做管理到做领导
- ✓ 从警察式领导到教练式领导

■ 管理者的角色定位

- ✓ 要解决的问题一：岗位要什么——如何从公司的角度看待管理岗位
- ✓ 要解决的问题二：上级要什么——如何从上级的角度看待管理岗位
- ✓ 要解决的问题三：下级要什么——如何从下级的角度看待管理岗位

■ 优秀管理者的重点工作：

- ✓ 重点项目/事项关键期
- ✓ 人事/项目平稳期

■ 管理的八个悖论

■ 管理风格测试（倾向性） & 管理有效性评估

■ 如何构建信任

模块二 管理业务，完成绩效目标

■ 管理业务的六个关键点和五个过程

- ✓ 战略到目标
- ✓ 目标到计划
- ✓ 计划到行动
- ✓ 行动到结果
- ✓ 结果改进提高

■ 管理业务的第一部分：目标与计划

- ✓ 目标管理的价值和意义
- ✓ 管理者只能通过目标才能对下属进行管理
- ✓ 为什么员工不愿意定目标、不愿意做计划
- ✓ 目标设定的“三可”原则和“SMART”原则

- ✓ 定量目标与定性目标
- ✓ **实操工具**：衡量定性目标的五分量表
- ✓ 目标分解五步流程
- ✓ KPI 目标的三大职能
- ✓ 如何设定合理的、富有挑战性的目标
- ✓ 下属目标的共同协商
- ✓ **实战方法**：
 - 如何衡量不好量化的目标
 - 如何应对下属设定的过低目标？
 - 如何交待复杂的工作目标（项目任务）

- ✓ 计划的价值
- ✓ 真计划与假计划
- ✓ 如何让关键行动措施落地

- ✓ **实操工具**：一页纸的行动计划
- ✓ 管理者的协调关键资源
- ✓ **实操工具**：绘制进度管控表——甘特图

■ 管理业务的第二部分：行动与结果

- ✓ **案例研讨**：办公室清洁的故事
- ✓ 管理者要做执行的第一推动
 - 为什么执行难？
 - 团队面临的三大典型执行问题：人、事、组织
- ✓ 执行阶段的“四个凡事”
 - 凡事行动导向
 - 凡事责任导向
 - 凡事结果导向
 - 凡事客户导向
- ✓ 团队责任管理的五阶段
- ✓ 凡事责任导向，事前敢于承诺，事中做结果，事后承担责任
 - 如何帮助团队成员从旁观者心态转变到参与者心态
 - 如何帮助团队成员从乘客心态转变到司机心态
 - 如何帮助团队成员从不敢承诺转变为主动做承诺
- ✓ 责任的背后是检查
 - 如何做好检查：三大检查维度、四大检查体系
 - **实操工具**：部门要事播报表模板
 - **实操工具**：本部门每日绩效检查表
- ✓ 为什么很多时候职责与流程清楚了，但执行依然有问题
- ✓ 团队执行中的三大典型问题：完成任务，推卸责任，应付领导
- ✓ **典型案例**分析：什么是完成“任务”的员工，什么是达成“结果”的员工
- ✓ 作为团队的管理者，你如何识别下属的工作状态，如何识别“任务”与“结果”
 - 如何帮助团队成员减少“完成差事”
 - 如何帮助团队成员减少“应付了事”
 - 如何帮助团队成员减少“例行公事”
- ✓ **典型案例**分析：如何成为一位“做结果，不做任务”的优秀员工？
- ✓ 结果的背后是底线
 - 为什么“完美”成为团队执行中的大敌，“完美”的人为什么在执行中首先放弃
 - $0.1 > 0$ ，为什么员工在执行中取得一个差的结果都比没有结果好
 - **案例**：华为研发“底线方法论”
 - **工具**：执行前中后的底线
- ✓ 如何在工作中坚持客户导向
 - 员工的困惑一：为什么有时良好的愿望，换来客户和同事的冷漠
 - 员工的困惑二：为什么有时美好的出发点，换来客户和同事的打击

- 员工的困惑三：为什么有时严谨的自我要求，却没有得到任何业绩结果

模块三 领导团队，提升员工能力

■ 管理教练：沟通、反馈、辅导、激励

- ✓ 管理者的两大基本任务：完成绩效目标+打造优秀团队
- ✓ 警察 VS 教练：从传统的警察式行政管理到现代的教练式共鸣管理

✓ 四大管理教练技能之一 —— 沟通

- 解决问题一：如何与下属做有效的绩效面谈？
- 解决问题二：如何更好的做上传下达？
- 解决问题三：如何通过沟通让下属更好的执行？

✓ 沟通实战工具：5C沟通法

✓ 管理者绩效面谈关键点解析

- 关键点一：绩效面谈的流程与步骤是什么？
- 关键点二：绩效面谈前的两项重要准备工作是什么？
- 关键点三：绩效面谈如何开始？
- 关键点四：如何应对绩效面谈中的三大意外情况？
- 关键点五：绩效面谈如何结束？

✓ 绩效面谈总结：不同类型下属及不同场景的绩效面谈解决方案

✓ 四大管理教练技能之二 —— 反馈

- 解决问题一：如何让下属做过程反馈？
- 解决问题二：如何对下属做负面反馈？
- 解决问题三：如何与下属做反馈互动？

✓ 管理者反馈实战工具：反馈四步骤

- 反馈四步骤之一：观察
- 反馈四步骤之二：感受
- 反馈四步骤之三：征询
- 反馈四步骤之四：请求

✓ 管理者反馈关键点解析

- 关键点一：反馈的作用是什么？
- 关键点二：上级为什么不愿做反馈？
- 关键点三：哪些反馈会对下属起作用？
- 关键点四：反馈的五条黄金建议是什么？
- 关键点五：如何做负面反馈？

✓ 反馈总结：典型情景反馈总结与解决方案

✓ 反馈情景案例：下属工作不符合要求

✓ 四大管理教练技能之三 —— 辅导

- 解决问题一：如何分析下属绩效不佳的原因？
- 解决问题二：如何对下属进行针对性的辅导？
- 解决问题三：如何通过辅导提高下属的绩效？

✓ 管理者辅导实战工具：辅导五循环

- 辅导五循环之一：讲解

- 辅导五循环之二：示范
- 辅导五循环之三：练习
- 辅导五循环之四：跟踪
- 辅导五循环之五：改进
- ✓ 管理者辅导关键点解析
 - 关键点一：上级为什么要对下属做辅导？
 - 关键点二：辅导的必备三要素是什么？
 - 关键点三：上级什么时候做辅导？
 - 关键点四：上级做辅导最常见的问题是什么？
 - 关键点五：上级如何与下属做辅导的回应？
- ✓ 辅导总结：典型情景辅导总结与解决方案
- ✓ 辅导情景案例：如何辅导下属更上一层楼？

- ✓ **四大管理教练技能之四 —— 激励**
 - 解决问题一：如何理解薪酬与激励的区别？
 - 解决问题二：如何找到下属的激励因子？
 - 解决问题三：如何对下属做精神激励？
- ✓ 管理者激励实战工具：激励三力模型
 - 激励三力模型之一：稀缺
 - 激励三力模型之二：PK
 - 激励三力模型之三：仪式
- ✓ 管理者激励关键点解析
 - 关键点一：激励的两个重要特点是什么？
 - 关键点二：薪酬与激励的区别是什么？
 - 关键点三：激励的本质到底是什么？
 - 关键点四：如何做激励才有效？
 - 关键点五：做激励要注意的两个重要问题是什么？
- ✓ 辅导总结：典型激励辅导总结与解决方案
- ✓ 辅导情景案例：如何做团队激励的平衡？

■ 管理平台：早晚会、质询会、业绩会

- ✓ 平台管理与日常管理的关系
- ✓ 平台管理的价值和重要性
- ✓ 如何开好早晚会
 - 早晚会做什么
 - 如何提升早晚会的管理效率
 - 如何提高员工的参与度
- ✓ 如何开好质询会
 - 什么样的周质询会可以帮助管理者及时发现业务问题
 - 如何让员工从被动的会议参加者转变为质询会的主角
- ✓ 如何开好业绩会
 - 如何在业绩会上塑造标杆
 - 如何解决困扰业绩增长的关键问题
 - 管理者如何凝聚人心

■ 领导艺术：因人而异的高效情境领导

■ 了解下属成熟度

- ✓ 基于工作意愿和工作能力的员工发展阶段划分：
 - D1 阶段员工需求解析
 - D2 阶段员工需求解析
 - D3 阶段员工需求解析
 - D4 阶段员工需求解析
- ✓ 管理者管理工作的两种行为：指导/支持行为
 - S1 领导风格解析
 - S2 领导风格解析
 - S3 领导风格解析
 - S4 领导风格解析
- ✓ 情景领导力 TP 测评与应用：四种不同的领导方式—指令、教练、支持与授权
- ✓ 掌握下属的成熟度（准备度），运用不同的管理方式
- ✓ 情景领导：根据不同的人、不同的性格、不同的事，采用不同的沟通方式与领导方式
- ✓ 团队不同发展阶段的不同领导方式及情景应用
- ✓ 如何以人为本、用人所长：既不要领导过度，也不要领导不足

■ 掌握下属行为特质

- ✓ 四种典型行为风格：DISC 风格测评
 - 四种风格分别具有哪些优势与劣势，如何改进提高
 - 四种风格分别最容易犯的错误是什么，如何有效避免
 - 如何与四种不同风格员工更好的沟通？
 - 如何向四种不同风格的员工布置任务？
 - 与四种不同风格员工沟通时切忌做的事分别是什么？
 - 实战模拟：如何给 S 型下属布置一项有挑战性的工作
 - 实战模拟：如何更好的激励 C 型人
 - 实战模拟：如何更好的给 D 型上级做汇报
 - 实战模拟：I 型管理者在沟通中应注意哪些问题
 - 团队的组合与配合
 - 团队画布：团队成员的优化

模块四 管好猴子：摆脱下属干扰，完成管理角色转型（猴子管理经典法）

- 管理，而非亲力亲为
- 为什么有些经理人忙得不可开交，但他的下属却无事可做
- 猴子管理法
 - ✓ 认识猴子
 - ✓ 如何摆脱四处救火的恶性循环
 - ✓ 为什么猴子都跑到你的身上？
 - ✓ 到底是谁的猴子？
 - ✓ 各司其职，认领自己的猴子
 - ✓ 猴子到底是什么？
 - ✓ 该管则管，能放则放

- ✓ 一方负责完成工作，一方负责监督工作
- ✓ 指派与委派的区别
- ✓ 如何委派工作？
- ✓ 给猴子上好保险
- ✓ 猴子生病怎么办？
- 合理利用管理者的四类时间

模块五 影响上级：辅佐上级，成就自己

- 为什么要影响上级？
- 了解上级的管理风格，提高效率
- 如何明确上级的工作目标与工作要求（需求）
- 如何做反馈：过程反馈与结果反馈
- 如何向上级汇报坏消息
- 不同意上级意见时，如何沟通
- 如何给上级提建议

模块六 影响平级：部门沟通协作与利用组织的力量

- 沟通首先是一种态度
- 如何应对和处理部门扯皮？
- 高效团队沟通的二个真相
- 沟通失误的三大源泉：认知、交流、情绪
- 为什么团队沟通不畅，不是因为利益不一致，而是目标不一致？
 - ✓ 从关注立场到关注利益，如何实现团队沟通效率的升级？
 - ✓ 从纠结对错到着眼得失，如何实现团队沟通结果的改善？
- 视频案例：沟通中的冲突
- 什么是好的沟通：沟通与协作的关键点
- 视频案例：同理心的力量
- 实战技巧：建立人际关系，利用组织的力量
 - ✓ 如何拓展关系？
 - ✓ 公司哪些关键类型的人可以在工作方面给你和你的团队提供帮助？

模块七 学以致用——学员实战问题研讨与最佳实践分享