

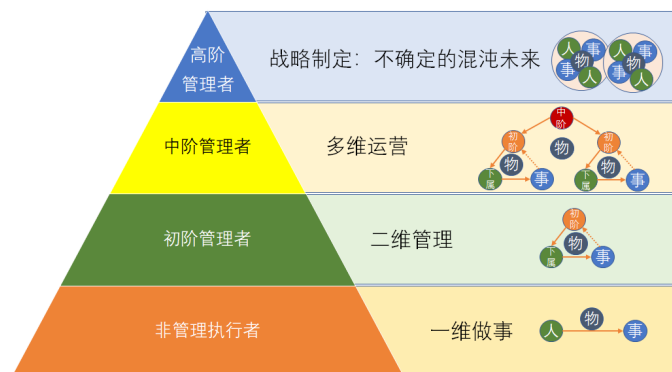
MTP：高效能管理的六脉神剑

课程背景：

随著企业的快速发展，经营者需要建立一只强大的管理队伍，然而很多的基层管理者都是从实操岗位上提拔上来的，比如之前是业务高手，或者技术高手。这部分人有个共同的特点，就是在某方面都是一把好手，所以会被提拔到管理者的岗位上。但也因为如此，他们习惯了过去的思维、行为模式，比如凡事冲在前面，身先士卒、不善于用沟通解决问题等。不过造成的问题是，以前待在业务岗位或技术岗位时，他们是兵，他们的工作就是具体的执行。所以习惯在执行的过程中找到成就感，找到快速执行的理由。但问题是，今天他们走上管理岗位了，如果再按照以前的思路和工作方式去做，恐怕问题会层出不穷，而且时间和精力分配的比率跟以前必须有所不同。

这种从业务与技术骨干到管理者，在心态、思维方式、个人能力等方面需要的转变，也成为不少企业的基层管理者或者储备干部必须面对的问题。

课程模型：



课程收益：

学员学完本课程之后，应能---

1. 明确基层管理者的角色职责与正确态度，从技术及业务走向管理岗位。

2. 发挥组织效能，分工合作以团队力量完成企业目标。
3. 建立自我领导特质，发挥领导能力，培养成为具有影响魅力的管理者。
4. 培养主动积极发现问题的意识，求新、求好、求变持续改善。
5. 了解培育人才的重要，并能在职场上对下属进行工作中的教导。
6. 学习人际沟通的技巧与方法，透过有效沟通有效达成任务。
7. 掌握人性特点，能够带人带心，激发下属工作意愿，提振工作士气。
8. 培养主动发现问题、解决问题的能力。
9. 能够以经营自我的观念面对管理工作，使自己配合企业共创双赢局面。

课程大纲：

第一剑：明角色-新任管理者的角色定位与职责

一、对管理的认知

1. 新任经理常见问题分析
2. 理解企业与个人的逻辑模型
3. 企业管理运作系统
4. 组织技能模型
5. 管理多维模型
6. 作为一名管理者的资源运用
7. 什么是一个有效管理者

二、对管理者角色的认知

1. 小组讨论
2. 管理者在组织中的角色定位

3. 对四个阶层人员的不同立场
 - 1) 对客户
 - 2) 对员工
 - 3) 对经营者
 - 4) 对直接上级
4. 管理者在部门中的角色定位
5. 基层管理者的定位和管理职能
6. 管理者五个角色与错位
7. 管理者角色转变困难的原因分析
8. 案例分析
9. 小组分享：作为一名主管的挑战
10. 自我检视：自我能力 SWOT 分析
11. 骨干员工与管理者的区别

第二剑：修素质-管理者应具备的素质修炼

1. 高效管理者素质的冰山模型
2. 案例分析：王大明的不足之处
3. 基层管理者必备的六项条件
 - 1) 企业的知识
 - 2) 工作的知识
 - 3) 职责的知识
 - 4) 改善的技巧
 - 5) 带人的技巧

- 6) 教导的技巧
4. 管理者应有的四项态度与思维
 - 1) 效能意识
 - 2) 责任意识
 - 3) 信念意愿
 - 4) 原理原则
5. 管理者的高效能公式

第三剑：定目标-确定工作目标与计划

一、管理者对目标的正确认识

- 1、什么是目标？
- 2、目标和职责的区别
- 3、部门目标种类
- 4、案例分析
- 5、合格目标的五个特性
- 6、目标衡量的四个纬度
- 7、案例分析

二、管理者对部门目标的制定

- 1、制定目标的准备
- 2、制定目标的六步法
- 3、制定目标的问答技巧
- 4、制定目标的公式
- 5、现场测试

三、管理者对目标的正确分解与计划编制

- 1、目标分解的常见误区
- 2、目标分解的三力分析
- 3、目标分解的本质
- 4、目标分解的具体思路
- 5、案例分析
- 6、目标与工作计划制定工具—SMART-AR 模型
- 7、实务演练：SMART-AR 工具表演练
- 8、制定 SMART-AR 的要点

四、管理者行动计划的高效执行保障

- 1、高效执行目标计划的前提
- 2、高效执行目标计划的保障
- 3、打造支持控制执行系统
- 4、使用支持控制执行系统的 4 个步骤
 - 1) 共同目标
 - 2) 支持执行
 - 3) 控制反馈
 - 4) 纠偏改善
- 5、理人的四种支持
- 6、管事的两种控制
- 7、案例分析
- 8、使用支持控制执行系统的注意事项

第四剑：圆沟通-人际关系与 360 度沟通

一、管理者关系的进化

- 1、从工作关系到人际关系
- 2、改善人际关系的核心：理人
- 3、尊重组织中个人的独特性
- 4、个人冰山模型
- 5、增进人际关系的原则和技巧

二、管理者的高效沟通

- 1、沟通在管理中的作用
- 2、闭环沟通模型
- 3、现场心理测试
- 4、信息传递模型
- 5、沟通漏斗现象
- 6、影响有效沟通的因素
- 7、管理者如何克服沟通障碍

三、管理者的有效结构化逻辑表达

- 1、什么是结构化思维
- 2、角色扮演
- 3、有逻辑的结构化表达
- 4、如何构建结构化
- 5、结构化模型
- 6、结构化逻辑表达的原则

7、案例分析

四、管理者的有效深度倾听

- 1、倾听的五个层次
- 2、有效倾听与反馈
- 3、阻碍倾听的行为
- 4、语言表达的三个关键
- 5、深度倾听的 3R 技巧
- 6、深度倾听的 4 个步骤
- 7、案例分析

五、管理者的向下沟通

- 1、管理沟通的总原则
- 2、向下沟通的两种形式
- 3、向下沟通 5 种常见场景的对策
 - 1) 如何正确地下达任务？
 - 2) 如何正确地交流进度？
 - 3) 如何正确地探讨方案？
 - 4) 如何正确地反馈汇报？
 - 5) 如何正确地非正式沟通？

六、管理者的向上沟通

- 1、向上沟通的两种形式
- 2、向上沟通 4 种常见场景的对策
 - 1) 如何正确地接受任务？

- 2) 如何正确地汇报工作？
- 3) 如何正确地提出方案？
- 4) 如何正确地非正式沟通？

七、管理者的横向沟通

- 1、横向沟通的两种形式
- 2、横向沟通 4 种常见场景的对策
 - 1) 如何正确地任务协作？
 - 2) 如何正确地进度交流？
 - 3) 如何正确地方案共创？
 - 4) 如何正确地非正式沟通？

第五剑：教下属-工作教导提高下属能力

一、教导下属的需求分析

- 1、教导下属的好处
- 2、教导下属的障碍
- 3、教导下属的三个维度
- 4、教导下属的三个步骤
- 5、教导下属的需求分析
- 6、教导下属的途径与渠道
 - 1)OJT 法
 - 2)OFF-JT 法
 - 3)SD 法
- 7、教导下属的常见形式

8、工具：需求分析与计划工具表

9、案例分析

二、OJT 教导方法与步骤

1、OJT 教导方法之工作分解

2、如何做工作分解

3、工具：教导下属的工作分解表

4、案例分析

5、工作教导五大步骤

6、工作教导的要点

第六剑：创改善-工作效能提升改善与问题解决

1、效能改善提升的维度

2、效能改善：一个中心和两个基本点

3、效能改善提升的五个步骤

1) 选定改善问题

2) 分析现行方法

3) 制定改善方案

4) 实施改善方案

5) 评估实施结果

4、高效能会议管理：建导型会议

1) 建导型会议流程

2) 建导型会议 5 要素

3) 共识建导法

5、 解决问题的创新方法：“举一反三”

6、 案例分析

总结回顾&问题答疑