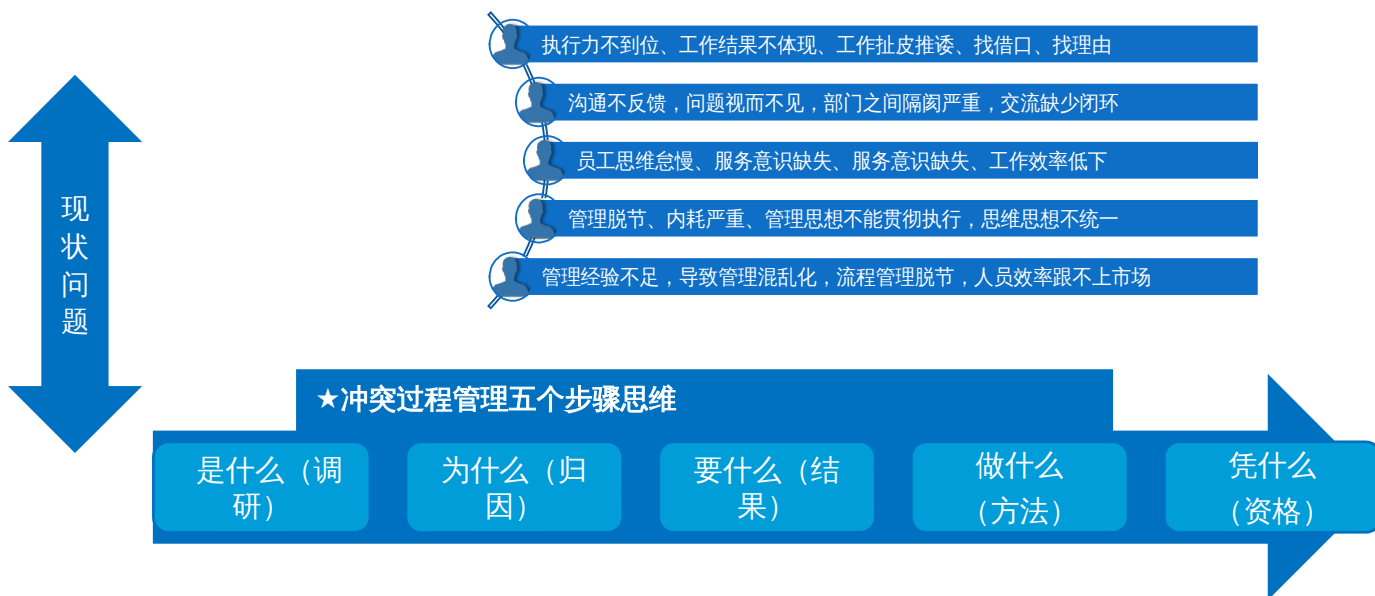


《中高层管理者综合能力提升》 ----MTP 修炼

主讲：董波浪

课程目的

中高层管理干部处于承上启下的位置，在各项工作中发挥着重要的桥梁纽带作用，他们既是决策的参与者、制定者，又是决策的传达者、执行者；既是领导的参谋与助手，又是下属的领导者与管理者；是组织的中坚力量，是联通上下、和谐左右、保证政令畅通的重要环节，企业中层承载力就是保证上接战略、下接执行的关键生产力，中层强企业强中层弱企业弱，提升中层软实力是企业战略达成重要的保障力。

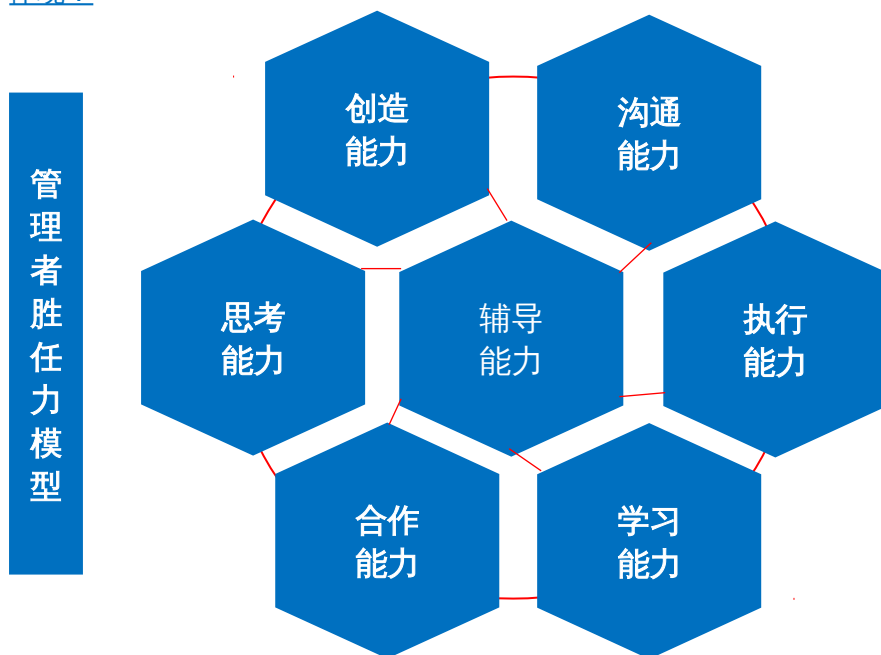


★管理日常五项职能：目标计划、组织协调、沟通到位、监督执行、指导纠正



管理者日常五项职能

一位管理者的三维管理方式是决定效率的有效体现，好的管理者，要理（厘）清事情，还要引导管道平台，制约人性平衡，左手管理能力，右手管理方法，中间是和气，左手是理性，右手是感性，中间是人性，做好管理者应有管理属性是做好一名中高层管理者的合格体现！



课程收获

- 1、提高中层管理者自我定位，角色分工，协作配合、提升团队管理技能，做到管理过程中关注“人”和“事”平衡！责、权、利对等！
- 2、提高中层管理者综合管理能力，提升管理沟通意识，管理流程，管理思维！
- 3、提升中层管理者领导力，发挥领导力的独特性，掌握领导力权与影响力！
- 4、提升管理者科学化管理思维，人本化管理、教练式管理、情景化管理能力！
- 5、降本增效企业绩效成果，掌握团队凝聚力、执行力、学习力的三力高效团队！
- 6、提高团队高效沟通品质，提升团队领导者，沟通区分技术，减少沟通消耗！
- 7、懂得如何激励人才，如何有效授权，如何有效发挥人才动力！快速识别人才的性格特性，掌握运营团队管理模式！
- 8、打造以结果说话，以目标为导向，用价值交换的结果导向型高效团队管理！
- 9、提高管理者镜子思维、系统决策思维，多角度拓展视角，提高系统思考力！

培训方式

- φ 时间：2天一晚（3H）（共 15 H）
- φ 方式：案例分析+互动启迪+情景演练 +感悟总结（演讲 65%+体验 25%+5%案例讨论、沙盘推演 5%+感悟深化）案例深化实战，结合企业性质，层层递进进化！
- φ 学会教练式引导技术，人本管理人才模式、
- φ 课程对象：企业中高层管理者、优秀主管及带团队的管理人员

培训师：董波浪

赢在心智管理系统版权者、团队心智管理专家、北大总裁班特聘讲师、榜上书院导师、CISPT 国际职业培训师 中国诚信品牌讲师

从事培训咨询管理**十多年**时间，对**心智管理**和**团队管理**专业深入研究，对**人才梯队打造、识人用人组织管理、结果管理、目标绩效、市场销售管理、企业运营管理、软文化机制、团队领导力、团队建设**有着深刻的理解与项目解决能力，**实践与理论相结合**，累积培训及演讲超过**600+**余次，受训学员超过**60000+**余人，授课风格：**风趣幽默、深入浅出**，富有极强的感染力和亲和力。体验**“互动”**的热情，体验**“启智”**的开慧，体验**“高频”**的乐趣，讲课**激情生动**，**启迪心智**，**语言流畅**，**课程专业**，**培训效果客户满意高的专业培训师！**培训客户满意度高达**95%以上**。

培训过的部分企事业单位有：广州供电分局、中国移动（深圳）分公司、中国电信、网通公司、贵州茅台集团、华润大唐药业、兴国卷烟厂（国企）、湖北宜化集团、绿城房地产集团、城建集团、正大集团（河南公司）、正大集团（河北公司）、仁和集团、交通银行、平安保险、富德保险（深圳分公司）、济南天鹅棉业机械股份、北京京能发电厂、迪奥数控、爱默生（深圳）有限公司、美力置业房地产、UL（中国）有限公司、中国铁塔股份、金跃电子有限公司、中电大维（深圳）科技有限公司、绮丽集团、深圳国鸿实业、方正集团、新蔡国税局、中石油、永城等**超过 600+**多家企业。

课程大纲

第一讲：中层管理者角色认知定位与职能

※启示：如何理解什么是管理？

※解读：管理的本质是什么？

一、管理者的定位与走位管理

- 1、管理人员的定位和素质模型
- 2、中层管理者职能与职责管理
- 3、管理者具备“六手”胜任力能力

※分析：管理干部应具备的基本素质要素

※探讨：管理者如何定位与走位（管理者角色变化）

二、管理者角色定位与走位（承上启下中和）

➤ 上承公司战略目标：

- ※目标计划者、对目标负责、问题解决者、对问题负责
- ※模范示范者、对团队负责、职责承担者、对结果负责

➤ 中和团队合作之力：

※分工协作者、对效率负责、交接工作者，对工作负责、和气共赢者，对组织负责

➤ 下启员工行为结果：

- ※计划执行者、对目标负责、评估跟进者、对过程负责
- ※事件决策者、对成果负责、团队辅导者、对下属负责

- ❖ 案例讨论：领导埋怨，下属嘲讽，中层“夹板气”如何面对
- ❖ 如何对上交付、对下交待、平行交接的管理处事流程

三、管理者常见管理角色转换

- 1、分析 90|00 后人员的属性特点分析与同频共性
- 2、角色转换过程中常见的三大问题
- 3、角色转换的成长维度模型（角色、态度、知识、技能）
- 4、中层管理者培养七个好习惯价值
 - 1)习惯之一：成果导向 2)习惯之二：综观全局 3)习惯之三：聚焦重点
 - 4)习惯之四：发挥优势 5)习惯之五：集思广益 6)习惯之六：检查监督
 - 7)习惯之七：总结思考
- 5、管理者三维管理能力提升

四、从技术走向管理思维与行为管理

※管理者常犯六大隐形陷阱

※解读：经验陷阱、形式陷阱、粗心陷阱、认知错觉陷阱、信息陷阱、抽查隐形陷阱

- 1、技术思维 VS 管理思维
- 2、管理思维全面系统思考

★解析：中层管理者心智思维转变与认知

五、中层管理者多重身份管理与经营管理

- 1、多重身份的转变形态管理
- 2、经营者决策管理与成本管理

★解析：管理者如何做低成本决策

六、中层管理者日常必备五项职能工作

- 1、计划目标（四定四原则目标计划）
- 2、组织协调（内外协调组织有度）
- 3、沟通到位（沟通的三度：精准度、准确度、明确度）
- 4、监督执行（执行结果管理 3S 体系）
- 5、指导纠正（赋能指导以结果导向）

※案例讨论：中层管理者日常工作的压力与阻力！

七、现场管理流程与生产管控

- 1、管理思考要掌握的七大路径：人、财、物、料、机、品、时
- 2、现场管理使用 5W2H\4MIE 管理工具
- 3、管理工作流程人员权重分配管理
- 3、现场管理的精细化管理

※精细化管理包含四个化：规范化、精细化、数字程序化、系统化

※班组长经营生产的八大管控：生产管理、质量管理、技术管理、劳动管理、设备管理、计算管理、安全管理、思想管理

★解析：管理者对一线的管理认知与经验效率

第二讲：中高层管理者人本化|柔性管理思想

※启示：医生看病时会非常关心病因，然后再给治药！

※解读：管理者如同良医，针对性才能做到心治病去！

一、管理者必备的二大管理智慧

※管理者人性化管理与洞见（认知 VS 智慧）

二、管理者人本柔性化管理思想

- 1、管理者具备现代人性柔性思想
 - 2、管理者的任务矩阵管理
- ※管理自己、管理团队、管理工作、管理方向

三、新生代柔性化与培养管理

- 1、对新生代管理人性化六给管理
 - 2、对新生代管理人性化四维管理
 - 3、对新生代管理要掌握对话式管理
 - 4、管理者如何调动员工积极性和主动性
- ∴解决“为谁干”的误区
 - ∴员工的心理期望值与需求层次
 - ∴突破物质激励的怪圈
 - ∴建立你的非职务影响力
- ※练习：列出你的非物质激励的清单 现场角色扮演《表杨》

四、教练式管理定位与走位

- 1、教练式身份的认知与转变
 - 2、教练式自我定位与走位的管理 ★解析：管理者身份的转变
 - 3、什么是教练式管理
- ∴教练是一项对话技术，实现行为与思想的价值转化
- 4、教练式管理 vs 传统管理的区别
- ∴传统管理更多对“事”，现代企业更需对“人”
 - ∴教练式管理使下属快速成长，团队提升绩效
 - ∴传统管理是管“事”，教练管理是管“人”
- 5、教练式管理认和与应用
- ∴教练的核心：挖掘内在智慧，积极改善行为
 - ∴教练的四大角色：指南针、催化剂、镜子、指引者

五、教练式管理的纵向与横向管理

- 1、教练式下属人性化管理
 - 2、教练式纵向与横向管理
 - 3、教练式管理意愿与方向
- ※案例《不服从安排》《激励对话》★解析：教练认知与管理应用

六、教练式管理培育管理四个步骤

- ※我说给你听——说话理解、清晰标准，反馈知道
- ※我做给你看——动作标准，示范清楚、反馈学会
- ※你说给我听——表达明确、理解透彻、反馈明白
- ※你做给我看——动作精准，做法正确，反馈点评

七、教练式关键对话技术“引导问题”管理

- 1、关键对话提问的技术“正向引导”
 - 2、关键对话提回应的技术“引发可能”
 - 3、实用教练工具：4F 模式：F1 事实—F2 情感—F3 发现—F4 打算
 - 4、ABC 跟进教练：目标——行为——结果
- ★解析：引导问题管理中的 4F 模式：引导自觉—启发思考—激发潜能—主动承担
- 5、教练式管理聚焦结果对话“潜发行动”管理
- ※教练式管理聚焦结果——对话技术——激发潜力——赋能行动——创造结果

八、管理者要掌握的处理下属智慧

1、 下属冲突如何平衡管理对话技术

2、 管理者管理道、术、法应用

∴奖罚手法——胡萝卜加大棒、

∴机会手法——竞赛机制

∴情感手法——小灶沟通

∴制约手法——能人经济

※启示：人与人之间发生问题纠纷是人的问题，还是事的问题？

★解析：所有问题的背后都是要解决人性的问题！

九、中高层管理者身上必备将才五德

※探索：什么样的中层管理者受人欢迎

十、中高层管理者必备八项能力修炼

➤ 学习力修炼

➤ 决策力修炼

➤ 号召力修炼

➤ 执行力修炼

➤ 组织力修炼

➤ 责任感修炼

➤ 沟通力修炼

➤ 领导力修炼

∴领导者四大原则，四大禁忌

∴如何提升领导力三大修炼

➤ 研讨：如何人性化管理下属：灰度管理与人性管理的分界线在哪里？

★解析：领导力是如何失去权威的，影响力如何塑造价值！

第三讲：中高层管理者职能之一:制定目标计划

♣前言：目标计划是为了什么实现公司战略意义

♣解读：如何制定计划目标，达成目标分解与实施

一、上接战略——下接执行目标计划

★解析：公司战略目标蓝图与草图

※解读：公司战略目标分解指标与指示

二、高效制定工作目标计划

1、什么是目标管理

2、制定目标 SMART 原则与工作执行 5W2H 工具、PDCA 质量环管理工具、教练式目标管理工具 GROW (G 目的、R 现状、O 可行方案、W 行动)

——Goal 自我审视设定目标 (清楚要去哪里吗?这真是你想要的吗?)

——Reality 认清现实切合实际 (目前差距在哪,是什么阻碍您)

——Option 启动思考扩展选项 (这个路径是最优吗?还有什么其他的方法?)

——Will 下定决心落实承诺 (如何行动计划,计划的风险想到过吗)

3、管理者如何设定目标增加率

★解析：目标增长率{原有目标+ (人力+财力+市场增量) *20%期望值}

4、达成目标具备的五大要素

※启示：唐僧开场白的三句话

※解读：目标背后的底层逻辑

※目标的背后人性动机内驱力

5、达成目标的三大意识

6、工作制定目标的六个步骤

——步骤一：制定明确的目标方案

——步骤二：制定详细的计划方案

——步骤三：制定时限日期的数字

——步骤四：制定高效行动量数据

——步骤五：监督检查与改善措施

——步骤六：达成奖励与惩罚措施

☞ 体验式沙盘推演：《战绩》发现目标与现实的差距，如何有效的纠正并总结经验！

7、达成目标计划的五大管理

∴ 目标的分解量化数据管理 ∴ 目标监控与检查反馈管理 ∴ 目标的措施与方案管理

∴ 目标的行动方法管理 ∴ 目标的责任人管理

★解析：目标就是成功，达成目标就是达成理想的生活方式

三、设定工作目标计划与执行方案

1、工作计划的三大隐形陷阱

2、工作失败的归因总结复盘

3、制定工作计划的注意要点

☞ 做好计划制定前的组织工作

4、制定目标计划五个要素

∴ 愿景计划 ∴ 详细文案 ∴ 达成策略 ∴ 资源匹配 ∴ 预防措施

5、制定工作计划思考因素

∴ 资源应寻求平衡 ∴ 工作计划应避免拖延 ∴ 工作计划共同化

四、教练式目标计划管理六个步骤

☞ 厘清目标：厘清自我目标、清晰正面动机

☞ 反应真相：认清隐藏真相、找出盲点障碍

☞ 迁善心态：自我向内改善、积极心智转化

☞ 制定行动：制定行动步骤、明晰行为结果

☞ 创造结果：目标结果清晰、达成结果管理

☞ 复盘总结：总结经验萃取、提炼经验管理

五、制定工作计划的实用管理方法及工具

∴ 运用问题树法制定工作计划 ∴ 运用头脑风暴法制定工作计划

∴ 运用德尔菲法制定工作计划 ∴ 运用鱼骨图法制定工作计划

∴ 运用甘特图制定工作计划 ∴ 运用月/周计划表法制定工作计划

六、达成计划管理的行动措施

∴ 下级部门分解总体目标执行计划； ∴ 各部门提出实现目标的主要措施计划方案

∴ 目标研讨：深化目标执行方案研讨 ∴ 采用推演案例分析和方法工具

七、具体制定达成计划目标的六步曲

∴ 第一步：主管向下属说明团队和自身的工作目标

∴ 第二步：下属草拟自己的工作目标

※ 工作目标必须有助于达到团队的工作目标

※ 工作目标必须选自职责范畴

※ 工作目标分解实施/行动计划

∴ 第三步：确定工作目标协议

∴ 第四步：工作目标协议填写方法

∴第五步：明确目标考核标准

∴第六步：形成成功研讨文案签字执行

※演练：每个小组制定一个半年计划

八、工作计划的检查与改进管理

∴工作计划 SWOT 分析 ∴提前规避失败的因素 ∴检查与监督 ∴改善及调整

九、目标执行与沟通过程管控

1、目标执行与沟通的反馈机制

2、目标执行与沟通 3S 工作流程闭环

3、达成执行明确责任人监督指导

十、目标的 KPI 绩效管理与 OKR 管理工具

1、目标的 KPI 绩效管理

2、目标过程 OKR 管理

第四讲：中高层管理者职能之二：组织协调分工

※启示：兵熊熊一个，将熊熊一窝、蚂蚁搬家、狼性团队合作！

★解析：有指挥有安排的组织背后的协调力是如何体现的！

一、企业三大内耗管理与六大归因

※企业人才梯队的三大内耗管理

1、人才消耗成本管理

2、人才内耗成本管理

3、人才损耗成本管理

★解析：如何避免人才内耗与消耗的三个做法，是什么让人才消耗内耗严重

★解析：人才是如何变成小白兔的，为什么会形成死海效应

※企业人才梯队低效率六大归因

∴1、不愿干——意愿度不高——激活人才意愿

∴2、不会做——方法度不强——学习方法工具

∴3、没目标——内驱力不足——驱动成果价值

∴4、混日子——价值感不高——树立榜样力量

∴5、没斗志——成就感不明——创造竞争生态

∴6、没意思——身份感不明——赋能身份定位

二、企业人才团队十大消耗成本

1、无效会议成本——开会没有明确解决方案

2、人才沟通成本——沟通管理缺失反馈闭环

3、做事效率成本——执行力流程缺失标准化

4、人才内耗成本——人才之间利益没有平衡

5、物料损耗成本——管理机制教育没有边带

6、做事推诿成本——流程化管理责任不清晰

7、组织协调成本——协作沟通缺失集体命运

8、信息反馈成本——管理流程信息化不明确

9、经验浪费成本——利益机制没有保障人性

10、心态消极成本——赋能士气氛围管理缺失

※管理：成本管理的隐形危机 案例《丛林法则》《动机》

三、管理者如何协调不服从人员

1、以身作则显模范（榜样的力量）

- 2、 协调安排论功劳（利益的驱动）
- 3、 老党员身先典范（组织的力量） 案例《大白的志愿者》

四、管理者高效协调组织分工协作

- 1、 管理工作分配五大原则
- 2、 岗位工作安排非常六加一
- 3、 组织调动二加一管理模式

五、管理者赋能组织生命力

- 1、 人性驱动力期望值管理
- 2、 非物质激励团队活动
- 3、 管理者赋能组织六大生命力
- 4、 打造团队凝聚力向心力

※案例研讨：技术型人才需要什么样因素激励？团队的士气如何凝聚人心？

第五讲：中高层管理者职能之三：团队高效执行力

※解读“企业战略执行三大要素”企业发展基于人才战略，文化、机制的客户导向，是企业高绩效产出的重要归因！客户价值=人才+文化+机制+服务+产品

※启示：最有执行力的组织是？什么样的组织最有战斗力？向军人学习执行力！

★解析：强大的战略执行力

一、战略思维——战术思维——战果思维三大渗透

- 1、 战略思维首战效应
- 2、 战略执行战术思考
- 3、 战略解码战果管理

★解析：商业思维

※案例：《兰州拉面成功之道》《五星级酒店的客户思维》《电子书店》

二、高效执行管理的三大思维

∴客户思维（客户思维是什么，如何理解客户思维在想要什么）

∴价值思维

∴结果思维（结果的背后是价值交换）

※解读：客户思维中如何体现的感性服务与理性服务

※案例：《抖音商业思维》《华为的客户思维》《价值思维》

三、战略执行力思维流程管理

∴战略目标——定责任——执行方案——执行管理——结果管理——奖罚管理

四、高效执行思维决策能力与措施管理

∴执行目标因果关系管理

∴执行目标决策成本五个考量

φ案例：《MBA案例》《错误执行》

五、结果执行思维五个维度管理

∴能力维度、资源维度、收益维度、成本维度、结果维度

★解析：缺少思维管理的执行为什么成本很高？

φ案例：《茅台冰淇淋》《瑞幸咖啡危机成本》

六、赋能全员人才执行力

1、 全员执行力三个自问：为谁干、怎么干、为什么干

※解析：价值观、方法论、意愿度：管理思考：人才要什么？人才为了谁？人才成为谁？

※解读：人才没有意愿做事的四个归因，**人才执行意愿外因与归因**

※案例：**人才执行驱动模型**、人才的冰山理论与需求论思想、价值观、成长（薪酬激励）

七、激活人才执行意愿三大共同体：利益共同体、责任共同体、荣誉共同体

八、打造高效团队三大作风

※案例思考：人性劣根性如何成长，人才发展如保超越人性的弊端？

※管理思维：规范行为背后的良知与习惯性，规避人性盲点与无知

∴解决职场中害死人的“五大”人性陋习《海底捞全员服务执行力》

九、执行型团队上通下达快速反应机制

∴执行沟通中流程快速反馈机制

∴执行部门责、权、利的保障机制

∴执行团队上通下达的执行效率

十、打造团队执行力二十四字管理

∴态度上：快速反应 ∴行动上：马上行动

∴能力上：不找借口 ∴结果上：达成结果

∴组织上：决不放弃 ∴管理上：坚决服从

十一、打造管理者必备的团队管理思维

∴执行管理者的贯彻战略——战法——战术——战役

∴执行管理者的执行管理思维

※案例思考：管理者 VS 领导者如何区分与原则把握

※管理本身过硬管理能力与领导力

十二、提升团队执行力三把尺子

∴凡事结果：用数字量化

∴凡事执行：用价值体现

∴凡事目标：用业绩说明

十三、高效执行管理的九个要点

十四、提升运营效率四大管理

十五、高效管理授权的三把尺子

∴解决管理如何量权，分权，使权，控权的做法，不得法者累死也！

∴管理人员的授权 6 步骤

第六讲：中高层管理者职能之四——沟通能力与冲突管理

※启示解析：为什么我说话他听不懂？沟通成本谁负责？

※管理应用：如何高效的沟通从而减少人事之间的管理成本！

一、管理者必备沟通的学问原理

1、高效沟通漏斗原理及应用管理

2、沟通不畅三大原则三大忌禁

3、管理者常犯心智沟通模式

二、管理者高效率沟通的必备学问

1、管理沟通中多行模式—语气模型

2、内|外客户沟通管理四个流程

3、管理沟通成本绩效五个步骤

4、工作汇报沟通表达五大要点

5、管理者对上、对下、平行沟通的“7”让“4”交的学问

※对上沟通七让四交的学问

- ∴主动报告你的工作进度 ——让上司知道
- ∴上司的询问，有问必答 ——让上司放心
- ∴提高理解能力，了解上司的意思 ——让上司舒心接受批评
- ∴不犯三次错误 ——让上司省事
- ∴工作忙完后，要学会主动帮助他人 ——让上司省力
- ∴毫不怨言的接受任务 ——让上司省心
- ∴对工作主动提高工作效率 ——让上司安心
- ∴**交心**——忠于职守、为人哲学 ∴**交情**——有情有义、礼尚往来
- ∴**交流**——主动请示、有心沟通 ∴**交付**——职能担责、专业敬业

∴对下属沟通七让四交的学问

∴对平行沟通七让四交的学问

三、管理者必备的沟通专业能力

- 1、高效沟通“说”能力提升
- 2、沟通“听”能力提升
- 3、高效沟通“问”能力提升

φ 案例：《对话》《情景演练》

- 4、人际关系建立的三大原则
- 5、人际关系与情商管理
- 6、人际关系共创的四大关系

※利益关系、情感关系、合作关系、资源关系

四、管理者必备的沟通九大段位提升

五、管理者掌握教练式沟通的四项技术

六、管理者沟通处理问题 YDTD 沟通工具

七、管理者解决问题沟通四大步骤

八、管理者逻辑结构表达的必备学问

- ∴金字塔工作沟通中三点论式
- ∴结构性汇报工作的表达方式

九、管理者沟通学问的五项修炼

十、部门之间共赢三大思维

十一、部门之间高效沟通方式

❖ 数据式沟通、协议式沟通、流程式沟通、圆桌式沟通、深度式沟通

十二、部门之间的沟通工具

- 1、沟通从“三”欣”会
- 2、沟通的情感账户
- 3、沟通的检查与探寻

十三、部门之间沟通的协作

- 1、部门之间沟通协作的三大原则
 - 2、团队协作共赢责、权、利、对等
- ※研讨：多部门联合与协作，达成一致

十四、沟通冲突问题管理与问题的权重

- 1、人为问题 VS 自然问题分析
 - 2、问题思路与权重利弊
- ※探索问题：人为问题背后的责、权，利平衡
- ※管理思考：问题成本如何降到最低

十五、沟通解决问题冲突与因果关系决策

- 1、问题分析五步骤：是什么——为什么——要什么——做什么——凭什么
- 2、问题叠层与利益关系的分析
- 3、解决问题的路径与决策四要素
- 4、解决问题后果与因果关系

十六、管理者解决问题的工具与解决方案

☐ 工具一：4M1E 问题原因分析※小组练习 4：用 4M1E 工具分析本组所列问题的原因

☐ 工具二：鱼骨图问题原因分析※鱼骨图的三种类型

☐ 工具三：分类共创法※分类共创法四步骤

☐ 工具四：5WHY 原因分析工具※5why 问题原因分析

☐ 工具五：5W2H 分析工具

☐ 工具六：SWOT 分析解决思路

☐ 工具七：头脑风暴法

☐ 工具八：工作内容复盘 REVIEW

※：总结+推演 案例：《头脑风暴法》、情景问题分析与探索

第七讲：中高层管理者职能之五：辅导能力与纠正管理

※启示：开车方向反了，需要调整并规划新路线

※解读：执行中错误出现，就要及时止损和纠正

一、管理者打造人才梯队管理

- 1、培养得力干将与人才提拔
- 2、管理者打造人才梯队接班人
- 3、新生代管理成长培养管理

※解读：规避新生代人才五大职业现状

- 4、深度沟通新生代职业发展曲线
- 5、构建人才 "U 型水池管理
- 6、人才梯队培养三大成长规划路径

∴人才专项能力定向培养

∴人才发展规划定向输出

∴人才成果绩效定向转化

★解析：人才培养生态企业发展，打造人才梯队价值的构建模型！

二、教练式辅导人才成长 4R 步骤

※R1-目标积极的注意力——R2 激发潜力——R3 好想法——R4 行动

三、教练式人才辅导四个策略

∴赞赏人才优点聚焦化∴岗位成长阶梯晋升化

∴人才专业比赛进级化∴教练日常跟踪批示化

四、管理者激励辅导成长五步法

∴确定激励的事项或缘由

∴理解激励对象赞赏要点

∴清晰传递激励事项内容

∴说明激励事项的重要性

∴提出下一步工作的期望

五、管理者培育人才三大学问

※管理者培育人才教育化、职业化、商业化、

六、管理者培养人才三种有效方式

∴传、帮、带∴一带一路∴岗位轮值

七、管理者如何育人五种渠道

★解析：人才如何变成人财

八、问题纠正管理与改善措施

1、问题风险防范管理与决策成本

※管理者常犯决策的三大思维陷阱

※管理者做决策四大要素：信息差、风险系数差、时间差、资源差

※管理者做决策四大成本：收益成本、时间成本、风险成本、沉没成本

※管理者做决策五根支柱：决策依据\智囊系统\信息系统\执行体系监督体系

※案例：《风险管理》 《视频启示》

2、管理者流程审视检查与责任人

3、日事日毕，质询会，工作 3S 管理

4、工作管理工具：PDCA 闭环管理与评估

5、达成目标 YCYA 管理工具

Y：事前——接到指令，确认并承诺 C：事中——第三方的强监督检查

Y：事后——使命必达，主动汇报结果 A：事终——黑白分明，兑现承诺

6、工作控制方法与工具：每周例会、现场总结等

※鱼骨头分析法、甘特图分析法、4RA 结果工具、3S 流程工具、

※案例：《沙盘推演》《情景演练》

第八讲、中高层管理者职能之六：责任管理与绩效管理

※启示解析：为什么要企业法人承担一切的事故责任？

♠管理应用：没有承担就没有承担，责、权、利是道的本性！

一、责任与人性规避管理

1、责任管理的三条红线

2、责任人的责、权、利对等

3、担当责任与人性管理

4、责任人敢于自我管理

★解析：责任人检查人性管理（即信任又检查事情的双重管理思想）

二、责任落实制度化

1、负责任的机制结果管理

∴规避责任的二大转移问题管理

∴责任一对一责、权、利对等管理机制

∴权力不能大于 2，不能小于 1 的机制

2、当责人现场管理三检三看三记录三做到

※三检：事前检查-事中检查-事后检查（生产企业机器与设备管理）

※三看：看现场、看数据变化、看机器变化

※三记录：记录事前的数据、记录事前数据、记录事后的数据

※三做到：做到不放松警惕、做到不麻痹大意，做到不擅离岗位

解析：当事人在一线的管理意识与重任

3、当责人设备管理与机器管理

※设备管理 5S 管理

※设备操作遵循“三原则”：“三好”管理、用好、修好

※“四会”要求：会保养、会操作、会检查、会排除故障

※“四要求”整洁、安全、润滑、高效

※维护设备五个不准：1、不准用气枪扫地。2、不准直接用水冲洗设备。3、不准倚靠在设备上或操作盘上。4、不准在精密仪器上放置东西。5、不准在各种配电柜内放置东西，地上不准有水！

三、责任管理 100%落实管理

- 1、签订责任协议管理
- 2、责任人与监督者连带责任
- 3、责任非常二加一管理

※案例：《教练的责任意识》《法人的责任》《责任分散效应》《责任的转移》

※感悟深化：责任不是知道，而是知行合一的践行，不能有丝毫的懈怠和放任！

四、组织结果绩效管理

- 1、高效组织结果管理

∴做好 99% 的工作“量”，突破 1% 的重要“质”

∴职场“奖”成绩、工作“奖”效率、结果“奖”名次

- 2、完成结果管理三大绩效考核

五、绩效结果“四讲五定”管理

★解析：四讲：讲结果、讲因果、讲过程、讲后果、五定：、、、、

∴沙盘推演《执行结果》在体验沙盘中学习先进管理思维与流程

六、绩效结果管理应用措施工具

∴ 4RA 结果执行工具 ∴ R1 (Result) : 结果定义 ∴ R2 (Responsibility) : 一对一责任

∴ R3 (Review) : 跟踪检查 ∴ R4 (Reward) : 即时激励 A 行动力 (Action force)

∴ 结果目标管理 3S 流程工具

∴ S1 事前 -- 计划与责任 ∴ S2 事中 --- 检查监督 ∴ S3 事后 --- 奖罚机制

七、OKR 绩效过程管理工具落实

★解析：OKR 绩效管理工具与实施

第九讲：中高层管理者职能之六：打造高绩效团队管理

※启示管理：如何带人带心，使团队心力聚在一起，力出一孔

※管理应用：拥有生命力的团队是以终为始的结果运营管理

一、高效团队管理的三大基石、五大原则

二、高效团队管理三大核心管理

三、赋能高绩效团队五大运营管理

- 1、责任与授权管理

∴建立一对一责任人、问题责任管理 ∴问题与责任的解决四个步骤

- 2、时间运营的高效管理

∴时间管理工具，规避时间黑洞 ∴时间优先顺序管理、轻重缓急 ∴最优六件事工具

∴时间二八原则管理、时间管理路径 ∴巧用 GTD 时间效率工具、∴土豆番茄法

- 3、情绪管理（管理者情绪管理能力）

- 4、团队沟通激励管理

∴向外激励（身、物、钱、权、） ∴向内激励（思想、精神、荣誉、快乐幸福）

- 5、高效团队目标管理

∴制定目标 SMART 原则 ∴达成目标 3S 行动管理

·:目标管理 PDCA 工具、GROW 教练式工具·:目标管理行动看板、21 天行动管理工具

·:目标管理日计划、周计划、月计划、年度计划

四、高绩效管理团队十大要素

1.集体荣誉团队至上 2.授权不二责权对等 3.引导积极消灭消极 4.责任到人结果到位

5.利益冲突机制平衡 6.对人对事分别管理 7.任贤任亲考核通过 8.越权管理职权监督

9.搭配协作沟通双赢 10.资源匹配系统思考

五、团队教练式激励与沟通辅导

·:结果奖惩制度·:荣誉感文化墙·:动员士气大会法·:情景观摩法·:蓝图梦想板

·:如何激励人才，方法论与人性论，科学与智慧

★结束：复盘总结