

# MTP 管理者的六堂必修课

## —— 管理者综合管理技能提升培训 ——

### 【课程背景】

无论何种行业或企业，有人就有江湖，有组织就需要管理。在互联网时代的变革浪潮中，应该有意识地认知管理的基础性作用，并识别管理的“时尚”和“根本”，“时尚”是创新，“根本”是基础。处于信息碎片化时代的企业，对于管理水平的提升应当逐级而上，夯实管理的根基。没有固化的套路便没有灵活的变通，也就是常说的“守、破、离”。应对不断变化的环境，构筑高效活力的团队，应从管理的“本源”，即“根本”和“基本”做起。员工的执行力，团队的战斗力，有着复杂的因素。这其中各级管理者的领导力发挥着至关重要的作用，“摇摆”着下属和团队。而作为各级管理者，如何发挥自己的能量来带领下属和团队？有组织赋予的权力，也有自身具备的魅力，可以统称为领导力。必须清楚，员工的执行力和团队的凝聚力源于上级管理者卓越的领导力。

文化的传承和制度的落地中，中基层管理者承上启下与承点起面的关键作用已无需多言。但相当一部分管理者是因为技术、或因为业绩、或因为工龄、或因为忠诚，担任了管理者。然而，医术精湛不一定适合科室主任，百发百中不一定适合带兵打仗。企业高管把“团队”和“管理”交给了没有经过系统地管理技能训练的管理者。他们面对团队时，靠的是零散经验和主观感觉的“我以为”或“我觉得”，忽视了管理的“学问”。再则身处上下兼顾、左右为难的境地，“忙”“盲”“茫”则成了必然。作为管理者，掌握必要的知识，具备扎实的技能，保持良好的态度，持有共同的理念，使众人行！

本课程提炼了作为管理者应具备的六个“力”，称为领导力的六项修炼。作为管理者，要管理自己影响他人。六项修炼，前三项是解决自己，后三项是解决团队。

### 【学员对象】

各级管理者。

## 【课程设计】

1.课时设计：2-3天（6小时/天），可依据学员层级选择课程模块，设计内容比例，调整课时分配，进行定制化设计。

2.培训方式：课程采用讲师讲解/分组研讨/案例分析/播放视频/游戏体验/书面测评/欧卡技术/书籍推荐等方式进行。

## 【学员收益】

1.认知和理念：碎片化的互联网时代，并不缺乏工具和方法，缺乏的是对待工具和方法的认知。借用育儿的一个理念：孩子的起跑线是父母的认知。课程带领学员有节奏有逻辑地建立正确的管理认知。

2.方法和工具：方法和工具是落地的保障，课程通过小组讨论或案例解析的方式带领学员掌握管理的方法和工具。

## 【课程模块】

管理者的六堂必修课		
第一堂	第二堂	第三堂
自知力	胜任力	执行力
第四堂	第五堂	第六堂
塑造力	教练力	共情力

## 【课程大纲】

### 第一堂 自知力 — 聚焦自知的角色定位

■ 角色的寓意：责任+能力=别人对自己的期待

· 角色的模糊与冲突

■ 管理者职业化的塑造

· 职业路上的五次角色蜕变：职业化的塑造之旅

· 研讨与解读：管理者职业化高低的体现

· 详解：职业化高低的九个方面

· 坚守常识：职场基本功

· 研讨与解读：职业化实现的路径

■ 自我觉察：每个人都有一口井

· 经典模型：冰山胜任模型

· 经典原理：约哈里窗

· 经典效应：邓宁克鲁格效应

## 第二堂 胜任力 — 聚焦角色的岗位胜任

### ■ 管理者是“特种岗位”

- 类比“为人父母”与“坏天气方知好舵手”

### ■ 角色的蜕变：从“业务/销售/技术”走向“管理”

- 从思维意识和性格特质比较三大角色的差异
- 案例分析《失去了一位优秀的销售，得到了一位平庸的经理》
- 管理者的二维能力：业务能力+管理能力
- 角色转变过程中常见的症状或问题
- 管理者需要平衡的六对儿关系
- 角色错位/缺位/越位的六大表现
- 三大角色需警醒

### ■ 管理者的寓意：管事情+理人心+入角色

### ■ 职业化管理者的三大支柱

- 管理者=业务管理+团队管理+自我管理
- 重点讨论：关于“带团队”应该做哪些事
- 管理者队伍常见的四大现状
- 管理者的自我检视[管理者自我检测表]
- 资料《胜任力词库》

### ■ 领导力的内涵

- 比较“管理者”和“领导者”的功能差异
- 六大管理学大咖对“领导者”内涵的论述
- 领导者“套娃现象”

## 第三堂 执行力 — 聚焦结果的目标管理

### ■ 解读“执行力”

- 执行力的寓意
- 执行力因素分析
- 管理者的使命：定目标+拿结果

### ■ 执行力的思维与逻辑：吉尔伯特行为工程模型

- 影响执行效果的两类六层因素
- 解决问题的逻辑：先方法再能力
- 核心理念：先技控再人控

- 研讨与点评：技控的案例
- 目标管理的三个维度与工具
- 如何面对所有事情（四象限/SMART）
- 如何面对一段时间（目标九宫格/按段整理表）
- 如何面对一件事情（剥洋葱法/OGSMT/甘特图）

#### 第四堂 塑造力 — 聚焦效能的团队塑造

- 比较“群体（人群）”与“组织（团队）”
- 组织（团队）的七大特征
- 组织（团队）的寓意：事的规范化+人的人性化
- 塑造团队的十六个动作
- 看视频谈心得
- 重要讨论与解析：视频中采取了哪些管理行为才使得队伍令行禁止
- 三番五次不等于三令五申
- 三令五申的含义
- 详解：管理者塑造队伍的十六个动作
- 管理的闭环思维：七个凡是
- 管理者的干预风格
- 测评《管理者干预风格测评》[教练技术专业测评问卷]
- 六类干预风格解读
- 风格中的过激性不足与限制性不足
- 六个团队管理的场景和动作
- 场景与动作一：与上沟通
- 不主动与上沟通常见的九大现象
- 对上沟通的两类情形：接受指示+请示汇报
- 研讨与点评：如何接受指示
- 研讨与点评：如何请示汇报
- 清单《如何成为合格下属》
- 场景与动作二：联络协调
- 跨部门沟通与协调的思维逻辑：先上山再下山
- 清单《平级沟通的注意事项》
- 场景与动作三：安排任务

- 形成共鸣=职务的期待+职务的接纳
- 指令系统的统一
- 工作基准的建立
- 指令的下达方式

#### ■ 场景与动作四：授权工作

- 清单《授权的误区与注意事项》
- 授权的对象
- 授权的等级与方式

#### ■ 场景与动作五：管控督导

- 管控与督导的“点”
- 管控与督导的方法和工具
- 工具—微信群的使用
- 工具—会议的管理

#### ■ 场景与动作六：表扬批评

- 研讨与点评：表扬的注意事项
- 研讨与点评：批评的注意事项

### 第五堂 共情力 — 聚焦共情的情商修炼

#### ■ 情商之父丹尼尔·戈尔曼的情商观

#### ■ 情商的基础：建立弹性

- 分享：如何纾解情绪，释放压力，调整状态，恢复能量

#### □ 状态源于身心灵的结合

- 弹性的四大领域（源自美国 HeartMath 心脏数理研究所）
- 投资的四个层面（源自《高效能人士的七个习惯》）
- 精力的四个源泉（源自《精力管理》）

#### □ 四大能量状态坐标图

- ANS 自主神经系统：交感神经与副交感神经
- 荷尔蒙系统：压力荷尔蒙与快乐荷尔蒙
- 自主神经系统与荷尔蒙系统交织的四个状态

#### □ 状态的公式

- 状态=脱氢表雄酮/皮质醇

#### □ 怎么办：止损+修复

## ■ 情商的体现：好好说话

- 沟通中的“语言暴力”
- 好好说话的四个动作
- 例句分析-动作一：说事实而非评论
- 例句分析-动作二：说心情而非想法
- 例句分析-动作三：请直接表达需要
- 例句分析-动作四：请提出有效请求
- 非暴力的表达与聆听
- 书籍推荐《非暴力沟通》

## ■ 情商境界：性格调适

- 体验《九宫格》：了解自己的个性特质
- 好性格的三个标准
- DISC 的两轴：关注事还是关注人；言行快还是言行慢
- DISC 的四维：支配型/影响型/支持型/谨慎型
- 重要讨论与解析：四类特质的行事风格/交往风格/负面挑战
- 为自己修炼一个情商护身符

## 第六堂 教练力 — 聚焦成长的员工赋能

### ■ 教练式管理

- 教练式管理的提出：传统型与教练型
- 教练式管理者的三个角色
- 教练式管理者的五大能力
- 教练下属取决于下属的职业成熟度

### ■ 下属的培养与辅导

- 成就他人-管理者的职责与使命
- 领导者挖掘下属潜力的 6 种行为
- 跨界案例赏析：下属的培养与辅导
- 研讨与分享：培育/培养/培训/辅导的方式与方法
- 培养与辅导的机会和场合

### ■ 下属的激励与关怀

- 激励与关怀是“大有可为”的
- 激励的误区

- 作为管理对象的人是“形形色色”的
- 养花要懂花，管人要懂人
- 人在职场中需求的差异
- 激励的五个层次与两个因素
- 新生代与企业“供需”的变迁：忠诚度-满意度-幸福感
- 需求是可以被激发和影响的
- 分享：曾经的“被激励”
- 研讨与解析：33种激励的方式与方法
- 研讨：如何掌握员工的需求
- 需求不满的四种表现形式
- 去除需求不满的四个关键点
- 授人予鱼不如授人以“Yu”

**【课程逻辑】**

类	模块	释义
解决自己	自知力	聚焦自知的角色定位
	胜任力	聚焦角色的岗位胜任
	执行力	聚焦结果的目标管理
赋能团队	塑造力	聚焦效能的团队塑造
	共情力	聚焦共情的情商修炼
	教练力	聚焦成长的员工赋能

**【End】**