

【MTP】管理者综合管理技能提升

主讲：潘鹏

课程背景：

管理强，则企业兴。所以，企业务必要强化管理者的能力和素质。通常情况下，企业的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去是业务员、工程师，或者是某一方面的业务骨干，但是他们没有做过管理，现在企业却要按照管理者的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的工程师或业务骨干，不代表他就天生是一名优秀的管理者，要使他成为一名优秀的管理者，企业首先应该教导他是什么角色，他要管理什么，如何管理等，然后再考核他、奖罚他。这才是企业应该采取的正确做法。正是基于这样的理念，老师开发了这一实用性很强的课程。

课程收益：

- 1、实战性：老师来自企业管理第一线，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合管理能力。
- 4、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远超企业投入的培训费用，物超所值。

课程形式：

- 1、案例研讨、视频分析，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习；
- 2、头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享；
- 3、情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动；
- 4、心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获。

课程时间：12小时—36小时

课程大纲：

第一讲 管理者的角色认知与定位 (略讲 1h，精讲 2h)		
主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、破冰： 一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。——拿破仑</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、拿破仑在强调什么？ 2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平 3、新形式下的管理现状 <p>二、管理者抓工作的结合点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、大是大非讲原则，小事小节讲风格 2、管理之中讲服务，服务之中讲管理 3、工作之中讲理智，工作之余讲情趣 4、执行政策讲坚决，具体操作讲策略 <p>三、组织中不同层次对管理者的能力要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、技术能力 2、人际能力 3、决策能力 <p>四、管理者的四能储备</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、智能—— 2、情感能—— 3、关系能—— 4、体能—— <p>五、管理者要具备“五匠”素质</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、“铁匠”的身板—— 2、“木匠”的尺度—— 3、“瓦匠”的慧眼—— 4、“篾匠”的巧手—— 5、“缝纫匠”的精神—— 	<p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 下属犯错你如何处理 2. 下属犯错可以发脾气吗 <p>【视频赏析】： 《战马》： 管理无情，领导有爱</p> <p>【角色扮演】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事务轻重缓急的排序 2. 进行科学有效的决策 	<ol style="list-style-type: none"> 1.“迈尔决策”模型 2. 情商的五个方面 3、原则性/灵活性 4.“手段—目的”论

第二讲 共葆初心聚组织合力

(略讲：2h，精讲4h)

主讲内容	演练场	工具/方法
<p>一、谁是激流中的“关键人”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、你是“舵手”，还是“领航员”？ 2、领导者发挥的是“组织优势” 3、卓越的团队共葆“初心” <p>二、让“初心”成为组织的“共同信仰”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、农民起义为什么不会成功？ 2、“初心”的意义和基本阐释 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 阐明“我们是谁？” ◇ 阐明“我们干什么？” <li style="padding-left: 20px;">◇ 阐明“我们去哪儿？” 3、组织哲学的“三大基石” ◇ 核心价值观——信念共识 ◇ 共同使命——命运共识 <li style="padding-left: 20px;">◇ 共同愿景——事业共识 4、给组织注入信念，让团队放眼未来 <p>三、用“初心”鼓舞人心</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、人们希望从领导者身上看到什么？ 2、用信念划破思想的“迷雾” 3、共葆初心的四个“基本问题” 4、宣贯“初心”的“四步装备技术” <ul style="list-style-type: none"> ◇ 回顾过去 ◇ 厘清使命 ◇ 畅想未来 ◇ 激发想象 <p>四、共葆“初心”的四个根本性问题</p> <p>五、“初心”指导组织的“六大行动指南”</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 日程表证明你的注意力 ◇ 放大“关键事件” ◇ 制造故事就是制造影响 ◇ 明智选择你的呈现形式 ◇ 有针对地测评和提问 	<p>【情景模拟】：</p> <p>身处迷雾之中</p> <p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 马丁路德金的“我有一个梦想” 2. 马云在汉诺威的演讲 3. 北车副总裁余卫平在哈佛的演讲《高铁改变生活》 <p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、中国绿年会上马云与王健林的“撕逼大战” 2、《马云和他的少年阿里》： 马云凭什么撑过了难关 3、《马云和他的少年阿里》： 彭蕾和蒋芳的感悟 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 系统思考的思维模型 2. 初心落地的四个根本性问题 3. 宣贯“初心”的“四步装备技术” 4. 以身作则的“六大行动指南”

<p>◇ 奖励就是对组织的示范</p>	<p>【演练场】： 激励人心的示范演练</p>	
---------------------	------------------------------------	--

第三讲 合理构建高绩效团队 (标准讲授 1.5h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、团队的发展与管理</p> <p>1、可预知的团队发展阶段</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 初始阶段 ◇ 风暴阶段 ◇ 标准阶段 ◇ 表现阶段 <p>2、强化团队管理的阶段性转变</p> <p>3、团队不同阶段管理者的主要任务</p> <p>二、如何科学组建团队</p> <p>1、什么是科学组建团队</p> <p>2、成功不是选择最好而是最合适</p> <p>3、团队成员的角色认知</p> <p>4、团队成员中不同角色的作用</p> <p>5、团队成员岗位匹配的误区</p> <p>6、组建起完美的高绩效团队</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 行政者—— ◇ 协调者—— ◇ 推进者—— ◇ 创新者—— ◇ 信息者—— 	<p>【现场测试】： 贝尔宾团队职业能力测试</p> <p>【案例分析】： 为什么最优秀的人组合起来，业绩却不优秀？</p> <p>【分组讨论】： 唐太宗的《帝范》与管理的“木匠理论”对团队建设的启示？</p>	<p style="text-align: center;">贝尔宾团队角色测试表</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 监督者—— ◇ 凝聚者—— ◇ 完美者—— <p>三、没有完美的个人，只有完美的团队</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、你在团队中的价值 2、团队成就了成员互补 3、完美团队在于动态平衡 		
---	--	--

第四讲 塑造团队的“当责不让” (略讲 2h，精讲 3h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、厘清“当责不让”的真义</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、当责，站在管理最前沿 2、何谓“当责不让” 3、管理者如何“当责不让” <p>二、管理者必须和员工澄清的道理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、任劳任怨 ≠ 当责 2、态度良好 ≠ 当责 3、履行职责 ≠ 当责 4、完成任务 ≠ 当责 5、勇于负责 ≠ 当责 <p>三、放弃“指责”才能“当责”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、团队最要不得“指责” 2、“指责”的三大危害： 3、化“指责”为“当责”的方法 <p>四、责任在我，问题止我</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、缺乏责任，就不会发现问题 2、你是组织的左右手还是左右脑？ 	<p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.《赢在中国》： 袁岳的现场问题 2.《康熙王朝》： 周培公是如何拿下平凉城的？ 3.《喜剧之王》： “跑龙套”也要当责 4.《亮剑》： 苍云岭之战的对比 <p>【分组讨论】： 为什么会出现三个和尚没水喝的情况？管理中如何避免出现这种情况？</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.“责任分散”理论 2.“1:99”技术 3.“登门槛”效应 4.“行为的一致性”理论应用 5.台阶式思考法 6.“团队工具箱”法 7.“接力棒”法

<p>3、常会见到懈怠责任的五个借口</p> <p>4、是迎难而上还是知难而退？</p> <p>5、自身价值 VS 贡献价值</p> <p>五、组织中各层面的当责本质</p> <p>1、高层当责——决策：定原则</p> <p>2、中层当责——运营：保效能</p> <p>3、基层当责——操作：讲效率</p> <p>六、让团队中人人当责</p> <p>1、群体性失责现象</p> <p>2、团队责任意识下降的三大主因</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 情境的复杂性 ◇ 从众心理 ◇ 责任的不明确 <p>七、对症破解“责任分散”</p> <p>1、锁定“一对一”责任</p> <p>2、管理者率先垂范</p> <p>3、打造“利益共同体”</p>	<p>【情境模拟】：</p> <p>老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？</p>	<p>8. 责商思维“放大器”</p>
--	---	---------------------

第五讲 激发团队的高效执行 (略讲 1h，精讲 2h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、决定成败的 90%是执行！</p> <p>1、执行到底是什么？</p> <p>2、面对执行的四种心态</p> <p>3、解除“不值得”定律</p> <p>二、执行就是非常“四加一”</p> <p>1、没有假设</p> <p>2、没有理由</p> <p>3、没有条件</p>	<p>【互动游戏】：</p> <p>前方打仗，后方支援</p> <p>【视频赏析】：</p> <p>1.世界激励大师约翰库提斯</p> <p>2.“生命斗士”尼克胡哲</p>	<p>1. “小小成功”法</p>

<p>3、管理者需要具备的素质</p> <p>4、下属信任的管理者类型</p> <p>二、管理者的行为与风格</p> <p>1、管理者的基本行为模式</p> <p> 工作行为与关系行为</p> <p>2、管理者的四种管理风格</p> <p> S1 告知式解析</p> <p> S2 教练式解析</p> <p> S3 参与式解析</p> <p> S4 授权式解析</p> <p>3、管理必须“因人而异”</p> <p>4、管理风格没有好坏只有恰当</p> <p>5、管理手法强调丰富性</p> <p>三、管理者如何正确识别下属</p> <p>1、管理者应如何界定下属？</p> <p>2、团队如何才能取得有效的成功？</p> <p>3、管理者与下属的动态关系</p> <p>4、下属工作状态的定义与分类</p> <p>5、正确评判下属的能力</p> <p> ◇ 知识（学过没有？）</p> <p> ◇ 经验（做过没有？）</p> <p> ◇ 技能（练的如何？）</p> <p>6、正确评判下属的意愿</p> <p> ◇ 动机（想做吗？）</p> <p> ◇ 信心（能做吗？）</p> <p> ◇ 承诺（将会做吗？）</p> <p>四、差异化的管理艺术</p> <p>1、管理风格如何与下属对应图谱</p>	<p>王主管的管理问题出在哪里？</p> <p>【视频分析】：</p> <p>1.《亮剑》： 楚云飞可以这样管理下属吗？</p> <p>2.《亮剑》： 李云龙平安战役后是如何授权的</p> <p>3.《卡特教练》： 如何让队员绝地反击</p> <p>4.《卡特教练》： 当队员对你失去信任之后</p> <p>【案例分析】：</p> <p> 某银行小车班的烦恼</p> <p>【视频分析】：</p> <p> 《角斗士》： 科学的管理过程</p> <p>【情景互动】：</p> <p> 我们的管理，到底错在哪里？</p>	<p>情境管理技术详解</p>
---	---	-----------------

2、情境管理的三步流程		
3、成为管理中真正的核心		

第七讲 管理者的影响力修炼	(略讲 1h , 精讲 3h)
----------------------	------------------------

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、权力和影响力的认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、权力等于你可能的影响力 2、管理者为什么会有权 3、下属为什么追随你 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 个人权力 ◇ 职位权力 4、个人权力与职位权力的关系 5、权力不在于多少在于运用 6、权力如何变为影响力 <p>二、影响力的原则与建立</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、影响力的基础 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 对特定群体的归属心理 ◇ 对杰出人物的崇拜心理 ◇ 对行为表率模仿心理 ◇ 对领导权威的服从心理 2、影响力的类型 3、立威造势的七个秘诀 <p>三、管理中的七大影响力类型</p> <p>第一类：专业影响力解析</p> <p>第二类：信息影响力解析</p> <p>第三类：指示影响力解析</p> <p>第四类：职权影响力解析</p> <p>第五类：奖励影响力解析</p>	<p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 《亮剑》： 赵刚凭什么征服了李云龙？ 2. 《赢在中国》： 何新浩为什么不能动用职位权力？ 3. 《亮剑》： 张大彪为什么跟李云龙干了？ 4. 《黑洞》： 局长如何调整刘振汉 <p>【分组讨论】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我们什么时候不能动 	<p>影 响 力 法 则 详 解</p>

第六类：关系影响力解析 第七类：强制影响力解析 四、影响力与管理的准确匹配 1、影响力与管理的关系 2、影响力与下属的匹配 3、影响力的两个层级 4、没有影响力就没有有效管理	用职权？ 2.我们在团队中应如何建立自己的影响力？	
--	----------------------------------	--

第八讲 管理者的激励与授权 (略讲 1h , 精讲 2h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
一、管理者的激励适用场域 R1 —— 激励 R2 —— 激励 R3 —— 感召 R4 —— 授权 二、激励的方法与要点 1、激励的分类与理论流派 2、激励的注意事项 3、需求 VS 动机 4、马斯洛五层次需求理论的运用 5、赫兹伯格双因素激励要素的运用 6、目标激励法 7、行为塑造与强化训练 8、以成就需求激励员工 9、公平理论的认知与运用 10 激励的要点是公平 11、激励团队的八种方式 三、获得感召的八大行为	【情境模拟】： 你会变换激励手法吗？ 【视频赏析】： 1.《甘地传》 圣雄甘地的感召力 2.《不可征服》 曼德拉的信念 3.《勇敢的心》： 激励的最高表现形式 【现场测试】： 1. 情境策略测试	1. 情境解决 7 策略 2. 马斯洛需求理论 3. 双因素理论 4.SMART 原则 4. 斯金纳强化理论 5. 弗鲁姆期望理论 6. 公平理论

<ul style="list-style-type: none"> 1、坚持原则，一心为大家 2、成为业务的“领头羊” 3、言必行，行必果 4、准确地预见未来 5、积极向上，充满热情 6、坚持，并感染到下属 7、表现出真诚与亲和力 8、关心下属 <p>四、科学授权的方法与要点</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、正确认知授权 2、授权的六大原则 3、什么事情需要授权 4、应该先授权那一类的工作 5、哪些事情不可以授权 6、授权的注意事项 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 双因素测试 3. 成就动机测试 4. 公平测试 5.感召力测试 	<p>8.成就理论</p>
---	---	---------------

第九讲 管理者的高效沟通技巧	(略讲 2h , 精讲 3h)
-----------------------	------------------------

主讲内容	演练场	工具 / 方法
-------------	------------	----------------

<p>一、管理者高效沟通的应知理念</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、我们为什么“好心没好报？” 2、高效沟通的两个基本要素 3、中国人沟通的特点 4、管理者沟通不良的四大弊病 <p>二、管理者高效沟通技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、面对疑难问题的破解方法 2、工作沟通中的“铁律” 3、高效沟通的“五字秘诀” 4、管理者如何说的让人接受？ <p>三、管理者高效沟通技巧</p> <p>(一) 下对上的沟通原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、下对上的八大策略 2、降低职位差距的障碍 3、和上司沟通时的 15 个建议 <p>(二) 上对下的沟通原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、下对上的八大策略 2、如何与下属沟通示意图 3、上对下沟通中要注意“猴子” <p>(三) 平对平的沟通原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、“部门墙“的产生 2、优秀部门主管的“真功夫” 3、平对平的八大策略 <p>四、跨部门沟通的原则与技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、跨部门沟通中的四大要素 2、不同的情况下需采用的处理方式 3、鲜为人知的“三层对话结构” 4、跨部门沟通的“四大注意事项” 	<p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.《在云端》： 不同方式产生的不同效果 2.《赢在中国》： 角色错位引发的现象 3.《赢在中国》： 王利芬化解矛盾冲突 <p>【案例分析】：</p> <p>马凯与刘青的数据之争</p> <p>【分组游戏】：</p> <p>双赢红黑牌</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、约哈里之窗 2、五步脱困法 3、先跟后带法 4、托马斯—基尔曼 冲突解决模型 5、“垫子”技术 6、“剥洋葱”技术
---	---	--

第十讲 高效时间管理

(标准讲授 1.5h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、揭秘时间管理的本质意义</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、时间与我们的关系 2、忙人的告白 3、时间管理的核心是事件管理 <p>二、第五代时间管理法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、第一象限：紧急而且重要 2、第二象限：重要而不紧急 3、第三象限：紧急而不重要 4、第四象限：既不紧急又不重要 5、应把时间放在哪个象限，为什么？ <p>三、牢记“要事第一”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、拖延不是不勤恳，而是不分轻重缓急 2、判断要事的参照标准 3、第二象限工具与自我管理 4、如何做到要事第一 5、日程表的四项关键步骤 <p>四、“要事第一”的评判标准</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、怎么界定何为要事？ 2、如果做算是第一？ 	<p>【分组游戏】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.撕纸与反思 2.人生的四季 <p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.下周你最重要的5件事 2.人生最重要的5件事 <p>【角色扮演】：</p> <p>你的电话铃声响了……</p> <p>【演练场】：</p> <p>双轮矩阵锁定要事</p>	<p>第 五 代 时 间 管 理 法 详 解</p>

第十一讲 赋能组织的教练技术

(略讲 2h，精讲 4h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、理解教练技术的价值与意义</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、SEA——为什么教练的方式如此重要 2、教练技术的原理 3、教练地图 4、管理者担当教练的T+C模式 5、教练技术的工具介绍 	<p>【分析讨论】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 你的目标实现了吗？ 2. 我们为什么离梦想越来越 	

<p>二、教练技术演练场</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、有赋能的沟通这样的 2、让绩效飞起来的一对翅膀 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 开放式问题 ◇ 封闭式问题 3、打开水龙头：开放式问题的魔力 4、有力的主导：封闭式问题的运用 5、看清楚自己的能量线 <p>三、为绩效赋能的“三支利箭”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、探寻事实的倾听技术 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 听声：事实 or 观点 ◇ 听音：情绪 N' 感受 ◇ 听心：需求 N' 意图 2、有力执行的发问技术 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 关注所向，力量所在 ◇ 有力发问的三大领域 ◇ 能量层次矩阵 3、绩效跟进的反馈技术 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 积极性反馈技术 ◇ 发展性反馈技术 4、三套技术的融会贯通 	<p>越远？</p> <p>【现场练习】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 黄金问题是怎么提出来的 2. 能量层次矩阵的应用 3. 思维冲突的解决 <p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事实还是观点？ 2. 如何解决难题？ 3. 如何反馈绩效？ 	<p>行动教练技术详解</p>
--	--	-----------------

第十二讲 构建完善的管理体系

(略讲 1h，精讲 3h)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、理解管理体系的价值</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、深度认知事件的层次 体系—心智—行为—事件 2、人与管理体系的互动关系 3、管理体系可以让普通人成就卓越 	<p>【分组讨论】： “毛刺事件”中的问题？</p> <p>【头脑风暴】：</p>	

<p>4、体系 = 要素 + 联系 + 结构 要素 —— 与体系互为依存 联系 —— 产生 1+1>2 结构 —— 决定功能和结果</p> <p>5、抓住管理体系中的“支点”要素</p> <p>二、打造科学的管理体系</p> <p>(一) 打造管理体系之一—— 榜样</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、员工的好和坏都是学来的 2、管理中的“贴标签效应” 3、榜样的设置法制 <p>(二) 打造管理体系之二—— 制度</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、导致管理不利的三大机制现象 2、解决制度影响管理的三大问题 3、制度是帮助管理而不是限制管理 <p>(三) 打造管理体系之三—— 监督</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、解决缺少监督而影响管理的问题 2、YCYA 闭环监督法则 3、检查的 3+3 平台 <p>(四) 打造管理体系之四—— 奖惩</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、制度有力+监督有力+奖罚有力=管理有力 2、如何科学进行奖惩 3、让员工在“奖励超市”自由选择 <p>(五) 深度打造管理体系之五—— 文化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、管理从改变信念和行为开始 2、四招落地管理文化 显化于物 — 氛围营造目视明 内化于心 — 理念传播有实招 外化于行 — 言行一致落实好 固化于习 — 习惯养成最重要 3、影响管理文化的三大因素 面子文化—— 熟人文化—— 中庸文化—— <p>(六) 管理者的终极任务</p>	<p>石墨和金刚石都是碳的同素异构体，说明了什么？</p> <p>【案例分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.七人分粥的体系问题 2.英国“囚犯船”的问题与解决 3.“米格 25”效应 4.象棋残局的启示 <p>【对标借鉴】：</p> <p>海尔、蒙牛等优秀企业的文化落地方略</p> <p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.《赢在中国》： 面对违逆队长的现象，你如何解决？ 2.《皇家卫队》： 如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.彼得圣吉“五项修炼”之系统思考法 2.体系建设理论 3.“超市奖励”理论 4.文化落地“四化”技法
---	---	--