

管理者领导力全面提升

【课程背景】：

企业外部的环境不断变化，对经营者来说，今后的展望经常难以预测。但是，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是永恒的课题。为对应迅速变化的管理环境，构筑高效高活力的经营组织，关键在于培养人才！风靡 60 年的经典课程 MTP 为我们提供了一个走向卓越管理者的培训模式。

【课程收益】：

自我管理：突破原有的心智模式，走出管理误区，重新进行角色归位。学会有效管理压力和控制情绪的技巧。学会与下属、同级、上级全方位高品质沟通技巧。

团队管理：掌握部属有效培育与辅导的实战技能，掌握有效授权与激励的方法。掌握高效能团队建设要诀，掌握卓越执行力的实施步骤技能。

课程目标：

帮助新晋管理人员系统提升管理技能，完成从专业人员到管理者的转型。

帮助经验丰富的管理者消除管理盲区，全面提升管理实战水平。

为企业打造高效能的核心中高层管理团队，助力企业实现管理突破。

【课程时间】：多天，（6 小时/天，3 小时/半天）

【课程对象】：各部门管理人员

【课程方式】：实战教练指导 经典案例分析 实用工具方法 轻松幽默风趣 师生互动升华

【课程风格】：以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及

本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

【课程模块】：

自我管理	管理者角色认知——拨云见日角 色归位	3H
	压力与情绪管理——有的放矢抽 丝剥茧	3H
	管理者职业道德——位高权重更 需自律	3H
	高品质沟通技巧——移情聆听言 之有术	3H
	时间与会议管理——让自己忙的 有价值	3H
团队管理	部属培育与辅导——教练辅导育 才有方	3H
	有效授权与激励——勇于担当挖 掘潜能	3H
	高效能团队建设——上下同欲众 志成城	3H

	卓越执行力修炼——内圣外王步 步高升	3H
	目标与计划管理——规划部署才 有奔头	3H
	招聘与面试技巧——快速发现挖 掘人才	3H
经验分享	公众演讲的技巧——如何讲好一 门课程	3H
	组织经验的萃取——标杆经验萃 取技术	3H
	课程设计与开发——如何设计爆 款课程	3H
	课件制作与排版——如何快速制 作课件	3H

【课程大纲】：（以下课纲为课程概要）

第一讲：管理者角色认知——拨云见日角色归位

一、管理的理解

1. 正确理解“管理”的定义

2. 骨干员工与管理者的区别

3. 角色转变的困难之处

二、管理者角色认知的误区

1. 民意代表；

2. 同情者；

3. 只代表个人意见；

4. 领主意识（缺乏大局意识）；

5. 传话筒；

6. 业务员。

三、管理者角色的三个维度

1. 作为下属的角色

1) 承上启下中间人

2) 专业业务带头人

3) 业务技能培训者

4) 下属心态建设者

5) 下属行为监控者

6) 体现上级的意志（替身）；

7) 上司决策永远是对的；

8) 切忌议论上司的是非；

9) 不抢上司的风头；

10) 独立承担责任；

11) 敏感于上司的立场。

2. 作为上司的角色：

1) 领导/教练/中间人/啦啦队长/绩效伙伴/发展策略建议者

3. 作为同事的角色；

1) 正能量的宣导者。；

2) 面子第一，道理第二；

3) 高调做事，低调做人；

4) 彼此尊重，懂得分享。

四、管理者如何做角色定位

1. 防大侠文化----做好部门的指挥官

2. 防低头拉车----做好战略的执行官

3. 防只重结果不重过程----做业务的检查官

4. 防放羊思想----做团队的教练官

5. 防重业务不做文化----做文化的传承官

6. 防老好人----做制度执法官，维护公平公正

7. 防被动工作----做管理的创新者

8. 防老好人----做制度执法官

9. 防本位主义----做跨部门的协作者

10. 防猴子甩锅----做问题的引导者

11. 中层管理者的两大内伤

五、管理者的六个思维转型

1. 少一些努力，多一些借力

2. 少一些管理，多一些领导

3. 少一些控制，多一些信任

4. 少一些做事，多一些做人

5. 少一些个性，多一些弹性

6. 少一些指挥，多一些指导

7. 少一些教化，多一些激励

8. 少一些经验，多一些系统

六、团队管理者的五大角色

1. 当好伯乐——如何选拔人才

2. 当好教练——如何培训发展员工

3. 当好将军——如何对下属绩效考核

4. 当好益友——如何留人与有效激励

5. 当好医生——如何进行离职员工管理

案例：曾国藩用人往事、马云与十八罗汉

第二讲：压力与情绪管理——有的放矢抽丝剥茧

一、压力的认知——压力来自哪里？

1. 什么是压力？压力来自哪里？
2. 工作压力的四个主要原因
3. 工作压力的表现——压力的正能量与负能量
4. “多做多错，少错少错，不干不错”吗？
5. 压力与动力的转换技巧

二、管理环境变化的大背景下如何缓解情绪压力

1. 工作任务的增加带来的压力如何应对？
2. 快速适应新的工作要求，提高应对能力
3. 如何缓解来自生产任务的压力？
4. 改变思维方式、更新观念的减压的途径和方法有哪些？
5. 如何缓解来自上司要求带来的压力？

三、有效的的情绪管理方法

1. 消极情绪的 3 大来源
2. 控制情绪的 6 大步骤
3. 96%的忧虑都是你想出来的！
4. 消除忧虑的 7 大策略（游戏:忧虑的克星）

四、学会心理调节方法提高减压能力

1. 情绪的处理方式
2. 情绪管理中的 ABC 理论、情绪管理步骤和方法
3. 调整个人信念，缓解生活压力、心理健康守则
4. 压力的实用处理技巧:

问题解决策略:寻求协助；设计解决方案；直接行动。

情绪管理策略:抒发情绪，逃避，再认知，区分责任。

5. 各种放松训练:
6. 深呼吸放松法
7. 想象放松法

五、阳光心态——用积极的心态造就快乐人生

1. 罗森塔尔效应与期望定律的运用
2. 培养积极心态的方法
3. 面对新环境的心态调整方法

第三讲：管理者职业道德——位高权重更自律

一、为什么更需要加强职业素养

1. 如果缺失职业化塑造，中层管理者将会怎样？
2. 职场伦理对职业人的影响
3. 职场伦理的认知，公司品牌与个人品牌的关系

二、职业道德的认识——职业道德的红线（知耻）

1. 职业道德的定义
2. 职业道德的规范
3. 职业道德的 8 荣 8 耻
4. 职业道德 8 项提倡 8 项反对
5. 职业道德 3 大纪律 8 项注意

三、管住自己的嘴——为乐业清源（净口）

1. 能守住秘密，不胡言——积道德
2. 不犟嘴、不争论——积阴德
3. 不讲负能量的话、不恶语伤人——积福德
4. 如何做到倾听与赞美——积功德
5. 职场如何说服别人接受自己的观点

四、管理自己的心态——为乐业正本（正心）

1. 如何爱上自己的岗位——认知上的敬业
2. 以目标为导向——行为上的敬业
3. 爱上自己的企业——感情上的敬业
4. 责与债——责任心的认知
5. 工作是为了实现目标而非任务——责任心的本质
6. 支持和维护组织的目标——责任心的基础
7. 高度的热情和额外的努力——责任心的升华

8. 做有用的人——奉献精神的认知
9. 爱是付出，对世界有用是付出——奉献精神的本质
10. 以做功德的心态在岗位上奉献——奉献精神的基础
11. 体现生命的价值——奉献精神的升华
12. 职业化心态模型——商业、专业、敬业、职业、事业、乐业

五、乐业习惯的养成——行为影响心态（修身）

1. 岗位基本规范
2. 语言基本规范
3. 社交基本规范
4. 工作习惯的养成

六、加强预防职务犯罪_提高拒腐防变能力

1. 职务犯罪的误区与诱发原因
2. 企业中常见的职务犯罪行为
3. 职务犯罪的后果与预防措施
4. 如何提高法律意识

第四讲：高品质沟通技巧——移情聆听言之有术

一、正确认识沟通这门大学问

1. 沟通的定义与名家眼中的沟通；
2. 沟通的相关作用；

3. 影响沟通的因素；

4. 沟通类别的层次。

二、如何有效布置工作任务

案例：贾新酷的“假辛苦”

互动：为什么下属的工作结果总不是我想要的

1. 何为布置工作任务

2. 无效布置工作任务的严重后果

3. 岗位的职责要求是什么？

4. 工作分派前的准备

5. 分派工作的流程步骤模型

6. 有效布置工作任务的四字箴言

7. 岗位要求：如何回答员工想要晋升的问题

演练：布置工作任务情境训练

三、如何做好员工的表扬与批评

1. 赫洛克效应带给我们的启示

2. 平时我们要如何表扬

3. 平时我们要如何批评

4. 积极性反馈模型、发展性反馈模型

实战演练：反馈的情境训练

四、如何去调节员工的情绪

案例：迟到的季小跳

1. 调节沟通情绪三步曲
2. 日常员工关怀怎么做

演练：面对员工的抱怨怎么办？

五、如何和上级沟通

1. 如何聆听上级的请示
2. 如何针对上司进行复命
3. 如何有效的汇报工作
4. 如何对待上司的请教

案例：万达汇报法、最牛女秘书、董助的请示、胡歌问导演

工具：选择题汇报法

六、如何和同级沟通

1. 如何有效的请示同级
2. 如何处理同级之间的冲突
3. 如何很好的与同事协作
4. 如何更好进行跨部门会议

案例：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷、都是俄罗斯的错、人事部的要求

工具：会议“六凡六比必”法

第五讲：时间与会议管理——让自己忙的有效能

一、认知篇：树立正确的时间观念

1、时间与时间管理

2、避免时间管理的认知误区

3、高效的自我时间管理

管理工具：PDCA、WBS 在时间管理中的运用

小组讨论：我们身边有哪些时间陷阱

案例分析：某员工的一天

二、规划篇：时间管理的规划

1、工作规划与时间管理计划

2、时间管理的目标法则

3、时间管理的环境规划

应用工具：个人时间管理规划五步曲、时间管理的方圆法则、工作计划表

应用工具：工作流程优化的 SWOT 分析法

案例分析：上海**的哥的时间管理

三、应用篇：时间利用的价值最大化

1、时间管理的 80/20 法则

2、时间管理的四象限法则

3、时间管理的整合法则

小组讨论：如何利用碎片和闲散时间

实战演练：制定日清日高表

应用工具：事情处理的“猴子法则”

四、提升篇：时间管理的优化与改善

1、时间管理怎么去优化

2、时间管理怎么去改善

小组讨论：如何挤出海绵里的水

案例分析：三十秒电梯间训练

思考交流：为何你的时间利用效率那么低

五、会议篇：工作效能提升之会议管理

1. 看 Apple、Tesla、Google、Amazon、Yahoo 如何开会；

2. 会前准备事项

3. 什么情况下有必要开会

4. 什么情况下没必要开会

5. 会议的主持

6. 会议的结束

第六讲：部属培育与辅导——教练辅导育才有方

案例分析：忙碌的刘主管

一、部属培育的 4W

1. What-何为部属培育

2. Why-为什么要进行部属培育

3. Who-谁来进行部属培育

4. Which-什么样的员工需要重点培养

1) 部属培育的三种模式及优缺点对比

模式一：SDP 自我启发成长：核心要点

模式二：OJT 现场训练

实战演练：如何辅导以下六种员工？

模式三：OFF-JT 集中训练

情景研讨：下列情形，哪种部属培育方案**？

1.员工表现的冰山原理

2.管理者培养下属时应有的心态定位

3.四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点

4.三种方式培养的关键点：OJT(岗上培养) OffJT（集中培训） SD（自我启发）

5.如何制定培育计划

6.互动练习：岗上指导的五个步骤

7.工作中教导的六个时机

8.新员工培训的六个要点

9.案例分析：学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

第七讲：有效授权与激励——勇于担当挖掘潜能

一、何时需要授权

1. 情境领导与授权艺术

2. 需要进行授权的四种情况

二、企业家的能力太强导致团队无能

症状一：保姆心态，喜欢插手

症状二：能忍心态，接受反授权

三、授权管理的两大原则

四、授权的操作流程及要点

五、什么是激励

思考：**有效的激励

1. 激励的内涵及心理学原理

2. 激励理论的发展历程

3. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

4. 激励中的常见误区

5. 激励的方法和原则

1) 常见的20种激励方法

2) 领导者常犯的十大激励错误

3) 领导者日常激励的八大原则

实战演练：一分钟激励

6. 不同层次员工的不同需求

7. 工作中激励的十种方式

案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

第八讲：高效能团队建设——上下同欲众志成城

一、什么是高效能团队

案例研讨：ZX 公司的团队困境

1. 什么是 TEAM？你的团队属于哪一种？

2. 团队常见的五种机能障碍

3. 高效能团队的 9 大特征

4. 高效能团队建设的 5P 要素

要素 1：目标 (Purpose)

要素 2：人 (People)

要素 3：计划 (Plan)

要素 4：定位 (Place)

要素 5：权限 (Power)

实战演练：部门团队建设情况分享

5. 高效能团队建设的实用方法

6. 如何做好生活团队与思想团建与目标团建

7.如何打造一个有温度有爱心的团队

第九讲：卓越执行力修炼——内圣外王步步高升

一、为什么要修炼执行力

1. 解读企业执行力问题

执行：有结果的行动！

2. 中层执行不强的危害

3. 团队执行力缺失的六大原因

4. 铸造卓越执行力的四大关键要素

要素一：商业人格

执行工具：消灭借口 4R 法

要素二：结果导向

要素三：责任逻辑

执行工具：3L(猴子管理法)

要素四：执行法则

执行工具；YACA

总结：执行 24 字原则

第十讲：目标与计划管理——规划部署便落地

一．目标规划·事预则立——如何制定明确目标

1. 管理者做工作规划的必要性
2. 管理者为何不愿拟定规划
3. 常见的工作规划的误区
4. 规划失败的原因
5. 如何有效确定定量目标与定性目标
6. 规划目标设定的五大原则 (SMART)
7. 目标与计划的关系
8. 工作计划的 7 个要素=5W+2H
9. 制定工作计划的 7 个步骤

二．目标分解·大事化小——如何拆解细化目标

1. 目标分解的定义
2. 目标分解的原则
3. 目标分解的方法
4. 目标分解的工具

三．重要紧急·排定优先——如何排序工作目标

1. 排定工作顺序的 5 个判断基准
2. 一定要问：为什么做？何时完成？
3. 蔬菜原则：难吃、难做的优先处理
4. 工作的优先顺序及因应对策
5. 找出最重要的事，专心做好它

四．目标安排·部署得当——如何委派分配目标

1. 要让下属知道你对他的期待与要求
2. 摆脱英雄心态，相信别人也能做好
3. 一定要明确指示，做好全程监控
4. 充分沟通授权，活用他人专才
5. 成功委派工作的 10 个步骤
6. 布置工作目标的注意事项
7. 要培养下属自我执行，自查自纠的习惯

8. 建立工作范本（模板），谁做都一样

9. 具体布置工作的方法

五. 目标执行·使命必达——如何实施工作目标

1. 结果导向----即抓过程更看重事情的结果(八讲八不讲)

2. 执行目标的三大导向原则

3. 执行目标的 OEC 管理方法与 1339 原则原理

4. 领命确认----接受与理解并确认工作目标

5. 目标分析----收集相关信息并形成思路框架

6. 方案沟通----将思路转为方案并向领导汇报

7. 实施改善----分工要明确并将方案落实到位

8. 结果汇报----沟通反馈要及时并与领导同步

9. 稳抓工作落实的 10 大方法

六. 目标沟通·相互协调——如何打破部门墙

1. 什么是跨部门沟通

2. 跨部门沟通的重要性

3. 跨部门沟通的障碍在哪？如何因应对策？

4. 跨部门沟通不力“八宗罪”

5. 做好沟通前的心理准备

七. 目标检查·过程纠偏——如何开会跟进工作进度

1. 预估作业时间，将目标数字化
2. 确立先后关系，依序排列作业
3. 明确规划行程，随时掌握进度
4. 找出关键路径，推算项目时间
5. 目标检查的具体步骤
6. 目标过程中的要常检查与稽核
7. 危机发生前：追究潜藏危机，预防重大失误
8. 危机发生后：分析状况及原因，调整解决方案
9. 用好检查表：框框和勾勾，确保万事不遗漏
10. FMEA 管理：计算风险指数，及早思考对策
11. 如何开好周会月会启动会

八. 目标复盘·总结经验——如何总结检讨改善

1. 为什么要复盘？
2. 什么是复盘？
3. 复盘有什么好处？
4. 复盘的五个心态
5. 怎么样去做复盘？
6. 广征各方意见，理清问题本质
7. 从失误中学习，建立新的工作机制

8. 启动管理循环与改善循环工具
9. 检视既有流程，思考改良方案

第十一讲：招聘与面试技巧——快速发现挖掘人才

一、结构化面试概述

1. 结构化面试的性质与特点
2. 结构化面试素质标准的建立
3. 结构化面试的基本流程与方法

二、结构化面试系统的设计

1. 结构化的面试官队伍选拔
2. 结构化的面试组织形式
3. 结构重构的面试问题设计
4. 结构化的面试考察手段设计

三、“望”——如何识别面试中的非语言信息

1. 面试观察与面试场景设计
2. 要怎么看简历上的篇幅呢
3. 要怎么看简历上的文字表达
4. 要怎么看简历上的基本条件呢
5. 要怎么看简历上的工作稳定性呢

6. 要怎么看简历上的离职原因呢
7. 要怎么看简历上的工作经验呢？
8. 要怎么待遇要求与岗位匹配
9. 简历筛选的相关要素
10. 优秀简历的主要特征分析
11. 简历中容易出现的“危险”坑
12. 非语言信息的解码技巧
13. 如何通过察言观色识别应聘者的谎言
14. 怎么去看面相
15. 怎么去看简历
16. 怎么去看服装
17. 怎么去看字体
18. 怎么去看外表
19. 怎么去看肢体语言

四、“闻”——如何听出人才潜在素质？

1. 面试中聆听的要点
2. 面试官有效聆听的技巧
3. 面试官聆听中常见误区的避免
4. 透过求职者的过往经验识别匹配度

五、“问”——如何让提问切中要害？

1. 封闭式问题与开放式问题的应用技巧
2. 引入式提问的要点及应用
3. 行为式问题的要点及应用
4. 假设式问题的要点及应用
5. 动机式问题的要点及应用
6. 如何才能问出应聘者是否适合公司
7. 知己：梳理我们是一家是什么样的公司
8. 知彼：梳理出求职者喜欢什么样的公司
9. 怎么问出应聘者是否喜欢该工作
10. 怎么问出应聘者的工作动机呢
11. 去评估求职都有的工作能力呢
12. 怎么去灵活运用结构面试法
13. 怎么去灵活运用行为面试法
14. 怎么去灵活动用情景面试法
15. 怎么去灵活运用压力面试法

六、“切”——如何有效掌控面试过程？

1. 如何切中要害识别伪人才
2. 面试各阶段的控场要点

3. 如何进行综合面试评估
4. 如何进行薪资谈判
5. 如何进行背景调查

七. 面谈的收尾与评估

1. 何时收尾与如何收尾
2. 评估的一般性原则
3. 面试信息的整合
4. 面试评估表格的设计
5. 怎样进行有效的评估
6. 录用的确定
7. 虚假信息的信息分类
8. 如何做背景调查
9. 做背景调查都问些什么？
10. 做背景调查的工作流程
11. 做背景调查的路径分享
12. 个别瑕疵的背调的处理