

MTP (中高层管理) 6天版

主讲：何云鹏老师

【课程背景】

MTP课程，是一个系统课程。从管理者的入门级到管理者的顶层规划都涵盖其中。重点在于指导管理者的管理思路。教会管理者管理诊断，管理本质，管理关键，让管理者查漏补缺，让管理者有信心，有能力，带领团队实现战略目标。

目前，大多数企业的管理者常出现以下情况：1.定位问题---认为做好自己就可以了。这种管理者往往是新上任的，或者角色定位一直不准确的。不清楚公司赋予管理者这个词的意义。2.自我意识---欠缺管理诊断能力。不知道管理中出现了什么问题，甚至意识不到问题出现，对问题反复出现不敏感也不作为。每次治标不治本。3.管理方法---不知道采取什么样的管理方式更适合自己的团队。忽冷忽热，忽柔忽硬，搞不清什么情况需要什么方式，对自己的管理方式不满意，但是仍然没有更好的解决方法。4.轻重缓急---工作无重点。不清楚哪些事情重要，搞不清自己的本质工作和管理目的。在众多因素中，找不到重点。是团队持续还是目标达成，还是绩效回款。轻重缓急分不清。5.责任心。不愿意往上多承接高层的战略目标，不愿意往下多分解一步下属的工作计划。造成中空，造成断层，使得目标难以实现。6.分不清感觉和科学。总是按照自己的感觉做事情，忽略了领导，下属，客户，团队，不以客观事实为依据。7.对人性的了解过少。知道工作，但仅仅知道工作，忽略了人的感受，会导致团队涣散，凝聚力不强，执行意愿低。

而MTP课程最突出的特点是完成了“知”、“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。其训练内容既紧跟当代企业管理前沿理念，又充分结合不同国家和地域，甚至行业的突出特征，在训练方法上强调现场演练。通过6天的课程让管理者理解自己的定位、价值、目的的同时掌握在管理实践中需要的基本技能和技巧，从而完成对于达到提高效率的目的。整体课程可按照企业需要和时间安排，既可全面讲授也可按单元拆解出模块逐一完成。

【课程收益】

- 一、角色定位。让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。
- 二、领导。懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者。
- 三、自我管理。自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等技能。掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧。
- 四、掌握管理知识。懂得管理的本意和管理的来源，争取理解时间管理、沟通管理等基本管制知识指导并培养团队成长、。
- 五、团队管理。明确公司发展的路径，清晰上层领导的意图和想法。指导下属有效分解目标到行动计划，为下属制定合理的职业发展路径

六、掌握与运用规则。使用规则是方便管理。潜规则，文化影响。显规则，机制工具。运用和掌握规则是对有效提升管理能力的关键。

七、团队融合。凝聚与合力。

八、复盘——团队成长的关键

【课程时长】 1-6天（6小时/天）

课程构思

管理者对于团队而言的作用在于有序，高效，节约，速度，品质等，也就是效能。

效能的产生与管理者息息相关，因为管理者对于团队有一种潜力的影响力和外在影响力。潜影，是指个人意识不到，但是确实对团队产生作用的影响。外影，是指有意的影响。潜影主要是个人意识，角色认知，个人素质，个人能力等未意识到，不清晰的心智。外影主要是指管理的方法，技能，工具等手段。潜影在于个人修炼，外影在于对于团队的修练。

第一部分：管理者个人修炼篇

第一讲 我是谁——管理者角色定位

一、角色认知

1、管理的意义及对管理的理解

讨论：团队、团体、群体的区别——好团队的基本要点

- 勇于承担责任的领导
- 清晰明确的目标
- 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

目的：提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

2、管理者的角色——走向管理的责任转变

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

结论：领导者的水平是团队的天花板

3、管理的能力的3个段位

- 走向管理的初级技能
- 走向管理的两大任务
- 走向管理的心态要求

第二讲 我在为谁工作——百分百责任心态

、 从依赖到独立：独立承担责任，独立履行原则：

摆脱依赖，学会独立是执行的开始

管理者应具备的基本人设：独立人格，拿结果交换

- 原则大于制度，制度大于总经理

案例分析

- 做了不等于做好。

案例分析

- 百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任

案例分析

- 百分百责任思维操练

二、中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

三、执行人才的三大标准

- 1.事前，信守承诺：承诺是最基础的信任源
- 2.事中，结果导向：以终为始倒推行动
案例：把信交给加西亚
工具：个人战略制定与训练
- 3.事后，永不言败：没有放弃就没有失败

第三讲 管理者必备的思考方法

一、矩形图工具

场景展示：朋友聚会的订餐

矩形图的应用场景

二、SCRTV 表达逻辑思维公式

情景展示：说明聚餐地点选择结论

SCRTV 是什么？

表情境(S = Scene) 一明确问题:是什么? What 明确问题：

爆冲突(C = Conflict) 一提出疑问:怎么了? What ' s up

找原因(R = Reason) 一分析原因:为什么? Why

定策略(T = Tactics) 一进行决策:怎么办? HOW

塑价值(V = Value) 一创造价值:成为什么 What become

如何讲好故事——SCRTV 在各场景下的应用？

- 叙事的逻辑
- 营销的逻辑
- 剧本的逻辑
- 演讲的逻辑
- 写作的逻辑
- 以上每种配分析方案及案例说明
- 汇报的逻辑

讨论方法：引入金子塔工具

三、结构化表达——金子塔工具

结论先行：结论句就是标题句。

上下对应：因果之间要有强逻辑关系

分类清楚：分类带来极高的商业价值

排序逻辑：排序有含义，特殊需注明

案例分析——1分钟说服客户

四、突破思维瓶颈——MECM分析法

2个要点——（相互独立、完全穷尽）

案例说明

4个步骤

确定问题边界

寻找MECM切入点

分类细分

确认是否遗漏

第四讲：我的伙伴如何？——团队高能建设

一、高效能团队的特征

1. 优秀的领导
2. 共同的目标
3. 统一的规则

二、领导权威应用

1. 合法权
2. 报酬权
3. 强制权
4. 专家权
5. 典范权

三、工作安排与执行的5R执行系统：从指令到结果的保障

- 1、结果清楚——目标明确
- 2、责任清楚——激发承诺
- 3、节点清楚——督促完善
- 4、奖惩清楚——即时反馈
- 5、改进清楚——传承优化

案例分析：电子游戏是如何吸引人的

讨论：新时代的员工需要什么样的管理

第五讲：我的伙伴干什么？——工作计划制定与管理

建立工作管理科学精神的概念，以及如何将此精神带入计划与执行当中。

一、计划的几个要素

计划为了解决三个问题

- 目标不明确
- 目标不统一

讨论：房地产税是否推出？

工具：SWOT 分析法

- 目标难考核

方法：SMART 原则

二、哪些事情应该纳入计划？

内部问题	外部问题
1、领导	1、趋势
2、客户	2、机会
3、同事	3、风险
4、岗位	4、变化
5、资源	

案例：规划 20 年后自己的财富

三、那些年的工作计划，我们曾经踩过的坑

- 计划没分解
- 分解没结果
- 节点不清楚
- 奖惩不明确
- 事后没总结

启发式讨论，学员自我发言

四、计划为什么总失控？

- 缺少管控节点
- 两种节点（时间、效果）
- 缺少管控的机制
- 缺少思想的重视

案例：从平凡到卓越

五、计划应该包含哪些维度？

- 时间
- 事件
- 程度
- 考核
- 节点

分组谈论：学员自发式的总结

六、如何让计划可控？

明确结果

工具：常规武器——周报周计划

- 明确责任
- 明确检查
- 明确奖惩
- 明确改进

工具：反省会

七、工作计划--PDCA管理循环法

案例演练：如何制定一个科学，详尽的计划

第六讲：我的伙伴怎么干——让下属玩命干的激励法则

一、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

- 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

- 激励的原则
- 六种错误的激励方式
- 因人而异的工作激励方式
- 授权也是一种激励

案例讨论：研讨：李鸿章对四名下属的不同激励手段工具：
80/20 授权法、马斯洛激励法、分层激励法

二、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

三、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

四、激励的注意事项

- 1.物质激励与精神激励
- 2.短期激励与长期激励
- 3.激励的周期
- 4.激励失效的情况分析

第七讲：我的效能如何更高——管理沟通技巧

一、关于沟通的概念

- 1.沟通：沟是动作，通是结果
- 2.沟通的三大要素：表达 倾听 反馈

二、管理的问题都源于沟通——沟通无漏斗，共识必达成

沟通要“通”——坚决不搞“一言堂”
会说更要会倾听——倾听是管理者必备的技能

学会赞美与欣赏——真诚的赞美胜过一剂良药
善用批评的力量——批评是必不可少的激励模式
如何和上级沟通——结论先行/上下对应/分类清楚/排序逻辑
如何和同级沟通——请求/冲突/协作/说服
如何和下级沟通——多给方向，少给方法/多给原则，少给道理/多给引导少给答案

案例分析

三、沟通的技巧

- 积极倾听
- 换位思考
- 运用幽默
- 运用身体语言
- 投之以诚
- 筑沟通之势

四、沟通与决断必要时魄力排众议做“霸王”

- 冲突的三种原因：个体差异 信息闭塞 资源有限
- 冲突处理的五种方式：回避 包容 竞争 妥协 协同
- 处理冲突的沟通流程：
 - (1) 表达合作诚意
 - (2) 倾听对方意见
 - (3) 归纳共同点
 - (4) 针对不同点表达意见

第八讲：我的时间为什么不够用？时间管理

一、时间的特性；

- 时间不可逆
- 时间不可储存
- 时间公平

二、时间管理的本质；

时间管理管理的不是时间而是事件

案例：现代黄世仁对员工的时间剥削

三、时间管理的误区；

- 缺乏计划：猪八戒踩西瓜皮
- 没有重点：一把抓一把乱
- 不会说“不”：来者不拒，麻烦自来
- 事必躬亲：天下第一，唯忙是从
- 善始未善终：人还在，事没了

五、时间管理的工具

1. 工作计划，让工作条理化，重点化，标准化
2. 工作日志，让工作不遗漏，不混淆，不忙乱

六、管理者的会议管理

会而有议,议而有决,决而有行

- 会议为什么低效——会前无计划/会中无控制/会后无追踪
- 从会议要素来改善会议效果——七大改进会议的秘诀
- 从会议过程的角度来改善会议效果——三维度改善会议

案例:万达的会议管理、

某民企老板开会趣闻工具:会议跟踪督导表、会议记录该如何填写

第二部分：组织修炼篇

第一讲：团队文化搭建-----让团队具备卓越的灵魂

一、 企业文化正名

企业文化不是标语、不是口号、不是手册、不是活动
企业文化不是设计出来的
企业文化是沉淀和提炼出来的
企业文化是价值观影响行为的力量

二、 价值观是判断标准：三观

- 1.判断是非的标准，是非观
- 2.判断优劣的标准，优劣观
- 3.判断得失的标准，得失观

三、 认识企业文化：

案例：企业文化的第二性

- 1.文化是潜规则，制度是显规则
- 2.文化是从领导集团开始的
- 3.员工不是按规则办事，而是按照潜规则办事

案例:一个“民告官事件的处理”

四、团队文化落地五化

- 1.仪式化：仪式不是形式，是信以为真环境
- 2.行动化：让员工当运动员不做观众
- 3.故事化：道理随风而去，故事深入人心
- 4.可视化：听到+看到=意愿
- 5.常态化：构建水下冰山不是一朝一夕

第二讲：下属辅导

- 1、管理者要成为好教练——做“教练”而非“警察”
- 2、多谈事实,不要轻率的否定下属——评价要对事不对人
- 3、控制情绪,尊重员工——做情绪的主人
- 4、辅导是上司的职责——倾心辅导,下属的成长就是自己的成
- 5、激励员工——让每一个员工都变得优秀

案例:一封邮件的反馈出来的问题

工具:就事论事法

二、学习的四种状态

- 我知道我知道的
- 我知道我不知道的
- 我不知道我知道的
- 我不知道我不知道的

新老有别

新员工培训：由石头向砖头转变

老员工培训：让其自己说答案

三、辅导方法：僵化辅导与企业教练

四、辅导与劝导

劝导：心态

辅导：方法、技能

五、辅导的理论操作：

费德勒模型

情境领导理论

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

练习：能力和意愿案例分析：

领导者的行为与风格

R1——告知（高任务低关系）

R2——推销（高任务高关系）

R3——参与（低任务高关系）

R4——授权（低任务低关系）

第三讲：团队机制建设-----让团队具备卓越的行为

一、案例：六兄弟分粥

- 1.机制的目的是平衡
- 2.机制的效果是无中生有
- 3.机制需要人性化设计

二、案例：私营船主运送犯人的案例

- 1.机制可以改变人
- 2.人没有好坏，关键看用了什么机制
- 3.考核什么得到什么
- 4.文化是软激励，机制是硬激励

三、建立机制的原则

- 1.复制团队：低标准、严要求
- 2.客户价值：流程化、标准化
- 3.体现文化：上接文化、下接行为

四、机制选题的方法

- 1.经常出现集体性错误的地方
- 2.经常出现重复性错误的地方
- 3.新员工经常咨询的问题
- 4.客户经常反映的问题

五、 建立机制的方法

- 1.案例归纳法
- 2.分工协作法
- 3.标杆示范法
- 4.措施改进法

六、 5R 机制管理模式：打掉能人体系、企业精彩持续

- 1.结果定义---经营计划
- 2.一对一责任---关键岗位职责
- 3.过程检查---业绩跟踪
- 4.即时奖惩---业绩评估
- 5.改进复制---改进复制

第四讲：团队管理之高效执行-----让团队效率最高化

一、 执行的假象

- 按照职责做事
- 按照任务做事
- 按照态度做事

二、 执行就是拿结果

- 结果的标准：有时间、有价值、有证据
- 结果的思维：底线思维、外包思维

三、 做结果的方法

- 1.复述承诺法
- 2.分解法
- 3.重点法

四、执行人才的共同特点：百分百责任

五、执行人才的三大标准：

- 1.信守承诺
- 2.结果导向
- 3.永不言败

四、 工具训练

- 个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合

第五讲：团队的不断前进——执行的复盘

进行方式：学员分组，每组针对实际工作中的一个已经完成的计划进行流程，总结经验，形成固话习惯，不断进步；改进不足，防止在一个坑上不断摔倒。

一、目标回顾

对比计划目标与实际总结

执行的过程中是否与计划有偏差

案例：愚公移山

二、评估策略

推进策略中执行的偏差与原因

好的地方→偶然还是可以总结程规律

差的地方→偶然还是底层逻辑

分组讨论：鱼缸会议

三、反思过程

从成功到卓越的之所以难跨越：是因为一直处在舒适区中

失败之所以反复：是因为底层逻辑使用没有改变

打破底层恐惧，两难事件的再次选择——突破核心的关键

方法:U型反思，打破底层逻辑，找到核心突破方法

案例：我们是N年经验还是将事情做了N-1遍

四、底层逻辑深挖

组织的基因——决定成败的关键

案例：米连与微信