

《MTP 中高层管理技能提升训练》课程方案

主讲：黄志伟

【课程收益】

- 1、掌握管理的职能与原则，提升管理意识；
- 2、掌握管理者角色和心态，实现有效转变和准确定位，适应管理岗位；
- 3、掌握目标管理、绩效管理及工作复盘的方法和技巧，完成任务达成目标；
- 4、掌握工作中沟通的方法和技巧，提升沟通能力；
- 5、掌握团队建设与管理的方法和技巧，打造高绩效团队；
- 6、培养训练优秀的管理人员。

【课程对象】

管理人员。

【课程时间】

2天，共12小时。

【授课方式】

互动讲授+案例分析+视频分析+情景模拟+课堂演练+小组讨论+游戏

【课程大纲】

第一节 管理者的角色心态 – 认知管理者角色，转变心态

1、管理的四大职能

- 计划、组织、领导、控制

2、管理的“五化”

- 效能化、简单化、流程化、数量化、情境化

3、复杂的人性

- 经济人、社会人、自我实现人、复杂人

4、管理者的三种角色

- 信息沟通角色、人际关系角色、决策者角色
- 作为下属的角色、作为上司的角色、作为同事的角色

5、管理者的知识结构、能力与职业素质

- T型知识结构
- 管理者三板斧：战略能力、专业能力、人际能力
- 职业素质：自信、正直、诚信、进取、务实、敬业、果断、担当。。。。。。

6、管理者的自我认知

- SWOT分析：优势、劣势、机会、威胁（不利因素）

7、管理者的角色转变

- 由自己解决问题，到领导他人解决问题
- 由研究事、管事，到研究人、管人，同时研究事、管事
- 由黑白分明、非黑即白，到把握灰度、讲求合理

。。。。。

- 员工的需求层次
- 工作满意因素（双因素）
- 员工是如何进行公平性比较的

8、管理者的心态转变

- 使命感、责任感和全局观
- 用人所长，包容所短
- 帮助他人成功而成功

。。。。。

9、管理者的主要职责

- 整体规划、团队目标的达成、人员的选用育留。。。。。
- 工作的本质-对结果负责
- 养成对结果负责的三种意识

第二节 如何才能高效完成任务 – 目标与绩效管理

1、目标管理的作用

- 凡事，预则立，不预则废
- 必须制定的三个目标

2、目标制定的原则

- PE-SMART 原则：正面的，整体平衡的，明确的，可衡量的，虽然极具挑战性、但是有计划完成，面向成果，具时间性

3、目标制定的步骤

- 正确理解公司整体的目标
- 并向下属进行传达
- 制订符合 PE-SMART 原则的目标

。。。。。

4、目标的制定与分解方法

- 数量化：目标项目+达成标准
- 具体化：目标项目+时间化
- 目标制定分解的工具-剥洋葱
- 目标制定分解的工具-树型图
- OKR：目标管理的利器

5、制定计划的流程与技巧

- 预测评估，确定目标，拟定方案。。。。。
- 责任分配矩阵 RACI
- 优先矩阵与帕累托法则

6、时间管理四大技巧

- 学会说“不”，学会授权，养成好习惯，善用其他时间

7、有效的绩效管理

- 绩效管理三大目标
- 绩效管理循环
- 绩效考核的三个关键因素
- 绩效面谈的技巧

8、工作复盘的方法与技巧

- 工作复盘的四个步骤
- 工作复盘的周期
- 工作复盘的两大收益

第三节 不会沟通怎么开展工作 – 工作中的沟通技巧

1、沟通的重要性

2、沟通的基本形式与沟通的过程

- 面对面、电话、网络。。。。。
- 发送者、渠道、接收者、反馈、背景

3、语言沟通与非语言沟通

- 非语言沟通的三个方法
- 非语言信息的含义

4、有效沟通的八项法则

- 有效沟通的先决条件是和谐气氛，沟通的方式不能一成不变，给别人一些空间，沟通的意义取决于对方的回应。。。。。

5、倾听的七个技巧

- 倾听的目的
- 闭嘴、忍耐心、不要分心、观察说话的人。。。。。
- 倾听的身体姿态

6、高效沟通技巧

- 复述、感性回应、假借
- 先跟后带

7、赞美的六个技巧

- 真诚及发自内心、具体有例证、角度独到。。。。。

8、批评的技巧

- 第一层：认同、欣赏、关爱、幽默感
- 第二层：建议、批评
- 第三层：鼓励、希望、信任、支持

9、道歉的技巧

- 先道歉，承认错误
- 这次的错误是如何发生的？
- 这次错误会造成怎样的影响？

。。。。。

10、工作中沟通的方法技巧

- 与上级沟通的三个技巧
- 与同级沟通的四心
- 同理心沟通三步法
- 与下级沟通的五个技巧与两项注意

11、无处不在的非正式沟通

- 聊天、聚餐、聚会、运动、散步、活动、沙龙

第四节 让团队拧成一股绳 – 打造高绩效团队

1、团队精神与狼性团队

2、如何挑选合适的人员

- STAR 行为面试法
- 面试中的六个误区
- 招聘面试技巧

3、如何配置人员更有效

- 人员配置的五项原则：要素有用，能位对应，互补增值。。。。。
- 人岗匹配三步法

4、团队文化建设方法

- 建立共同认知系统，形成习惯行为方式，价值行为导向。。。。。

-
- 团队文化宣贯的五个方法

5、冲突管理的方法技巧

- 冲突产生的原因
- 冲突管理的三个维度
- 冲突管理五大技巧

6、建立人才梯队

- 人才九宫格
- 人才培养的 70/20/10 法则

7、培训的三种主要方式

- 在职培训 (OJT) ，离岗培训 (OFF JT) ，自我发展 (SD)

8、员工培养四步走

- 规划职业明方向，目标清晰定任务，小步快跑压担子。。。。。

9、没有完美的个人，只有完美的团队