

管理者综合技能全面提升

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：2 天，6 小时/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。

课程大纲

第一讲：自我管理之心智模式的突破——自我检验心智转换

一、心智游戏：感受我们的思维习惯

游戏 1：选举总统

游戏 2：瞎子买剪刀

游戏 3：九子图

二、心智模式的本质及特点

三、心智模式的四大顽石

1. 归罪于外
2. 墨守成规
3. 局限思考
4. 心态不正

四、突破心智模式的五大要点

1. 成功人士心智模式三要求
2. 认清扭曲世界的眼睛
3. 掌握改善心智的五大技术

案例演练：美女跳海

左右脑全脑思维训练

4. 确立以原则为中心的思维方式

课堂演练一：心智模式检验及转换

第二讲：自我管理之管理者角色认知——拨云见日角色归位

一、管理者的角色转变困境

调查：管理者的工作现状

1. 中层经理人的主要烦恼
2. 管理者与骨干员工的角色对比
3. 角色转变困难的四个原因

二、管理者常见的四大角色错位

1. 土皇帝
2. 民意代表
3. 自然人
4. 传声筒

三、管理者的两大病症

1. 新经理并发症：急于表现、过于缓和
2. 老经理综合征：经验主义、好好先生

四、管理者的三大内伤

1. 心态浮躁，借口太多
2. 危机感淡薄，学习力不够
3. 缺乏老板心态

五、管理者的角色认知和归位

1. 上中下三层的定位分析
2. 管理者的十大角色认知

六、管理者的五重境界和阳光心态

课堂演练二：自我归位及改进计划分享

第三讲：自我管理之压力与情绪管理——有的放矢抽丝剥茧

一、为什么需要压力管理

趣味测试：你有压力吗？

1. 工作生活中的常见压力
2. 压力带来的后遗症
3. 重新认识压力及根源

案例分析：是什么给了他压力？

4. 压力的内涵、特点及类别
5. 一生中的主要压力源

二、如何面对压力

1. 压力适当理论及积累效应

讨论：你的经验

2. 自我期望过高的七个表现及三大极端观念
3. 处理压力事件的四大步骤

实战演练：写下你的困惑

三、认识情绪

游戏：快乐动物园-情绪的力量

1. 情绪的内涵及分类

互动：情绪天气播报

2. 情绪的影响

- 1) 积极与消极

- 2) 失控与传染

3. 如何进行情绪管理

趣味测试：你的心情怎么样

4. 情绪管理的治本二方与治标四法

游戏：情绪大挪移

5. ABC 合理情绪理论及应用

情景模拟：以一种不同的方式思考

实战演练：可以丢掉的观念

第四讲：自我管理之高品质沟通技巧——移情聆听言之有术

一、现实生活中的沟通障碍

思考：你是否遇到过这样的现象？

- 1.案例分析：沟通中常见现象及障碍点
- 2.达成良好沟通应该具备的四大心态
- 3.沟通中常见四大误区
- 4.沟通中应掌握的十点人性
- 5.沟通中应掌握的十点方法

二、组织中的三大沟通障碍

沟通的基础：情感账户

课堂演练：情感账户的评估

同理心聆听的训练：情景对话一，夫妻吵架

- 1.你真的听懂了吗？四种自传式回应
- 2.高品质沟通的核心原则：先诊断后开方
- 3.聆听的五个层次及四大原则
- 4.同理心倾听的五种方式和常用语句

同理心聆听的训练：情景对话二：言归于好

- 1) 全方位沟通的技巧和要点
- 2) 精确表达技巧
- 3) 向上沟通要有“胆”，与上司沟通的相关要点
- 4) 水平沟通要有“肺”与跨部门沟通的难点分析及解决方案。
- 5) 向下沟通要有“心”，与下属沟通的相关要点

情景模拟：消沉的小张

- 9.如何转化批评为鼓励，如何利用欣赏让员工更好发挥特长
- 10.对不同性格人如何调整沟通风格以达到沟通目的
- 11.案例讨论：企业中常见的主管与下属冲突问题的解决
- 12.现场解决客户实际工作中存在的沟通难题

第五讲：团队管理之部属培育与辅导——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

第六讲：团队管理之有效授权与激励——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

4. 不同层次员工的不同需求
5. 工作中激励的十种方式
6. 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

第七讲：团队领导之高效能团队建设——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

第八讲：团队管理之卓越执行力修炼——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