

中高层干部管理能力提升训练

(讲师：王雷军)

【课程背景】

MTP (Management Training Program) 的基本架构与精神是：基于「以人为本」作为出发点，以「对人性的了解与尊重」为考虑的观点，运用「科学的方法」为骨架，所开发的实践管理课程。通过 MTP 课程的学习，管理人员能够统一意识，自觉推动组织内的各种改善改革活动，调动员工的积极性，增强组织的凝聚力，从而使组织蓬勃向上、充满生机。

【课程特色】

MTP 的成功源于它深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 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，在训练方法上强调现场演练（70%的内容为案例分析及角色演练）和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。

【课程收益】

- 1.使管理者全面性、系统性的学习到管理上所应该具备的知识、技巧与认知观念，迈向职业化的经理人。
- 2.使管理者在工作上充分发挥管理职能，做好承上启下的工作，带动企业整体效能发挥。
- 3.学习后与学习前明显比较出在管理知能上的成长，经管理素质得到提升。

【课程目标】

- 1.明确管理者的角色认知，发挥管理者应有的功能
- 2.提升管理者的领导素养，发挥管理者的领导艺术
- 3.了解培育人才的重要，掌握员工培育与辅导技巧
- 4.了解人的需求多样性，掌握激励员工方法与技巧

【课程对象】

企业中高层管理干部

【课程内容】

课程单元	课程收益	课程内容
<p>第一单元 管理者基本认知</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 强化角色认知 ◆ 检视自我状态 ◆ 解析管理风格 	<p>一、管理的真正内涵</p> <p>1、管理的目的：为了达成组织的目的和目标。</p> <p>（1）组织的目的：就是组织存在的理由</p> <p>（2）组织的目标：就是组织生存的条件</p> <p>2、管理的对象：人、财、物、时间、信息、技术等所有经营资源</p> <p>3、管理的方法：经济的、有效果、有效率地运用</p> <p>二、人员管理三层面</p> <p>1、道具的、被动的层面：</p> <p>2、动机的、态度的层面：</p> <p>3、合理的、认知的层面：</p> <p>管事（科学方法）+理人（尊重人性）</p> <p>三、管理者的任务矩阵</p> <p>1、管理自己</p> <p>2、管理团队</p> <p>3、管理工作</p>

		<p>4、管理战略</p> <p>四、管理者的角色定位</p> <p> 承上：执行上级指令</p> <p> 启下：做好下属管理</p> <p> 案例讨论：公司下达的任务，是先沟通，还是先执行？</p> <p>五、管理思维的转变</p> <p> 案例讨论：面对下属的抱怨，是先处理事情？还是先处理心情？</p> <p> 管事与理人之间的思维与行为差异</p> <p> 管理本质是为达到目的而选择手段</p> <p> 以结果可能性来选择方案的可行性</p> <p> 日常管理中解决事情关注标准效率</p> <p> 日常管理中解决性情关注理解感受</p> <p> 管理中只有职务意见没有个人意见</p> <p>六、管理风格测评与解析</p> <p> 每种个性都希望采用适合自己的管理方式</p> <p> 根据对方个性采用相应管理方式提高效率</p> <p> 课堂现场测评</p> <p> 指挥型风格的特点解析</p> <p> 影响型风格的特点解析</p> <p> 支持型风格的特点解析</p> <p> 严谨型风格的特点解析</p>
<p>第二单元</p> <p>领导艺术的塑造</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 转化思维模式 ◆ 塑造领导艺术 ◆ 提升领导能力 	<p>一、讨论：管理和领导的区别</p> <p> 管理—秩序：计划、预算、组织、控制</p> <p> 领导—变革：方向、整合、激励、鼓舞- 革</p> <p>二、领导力的本质:以影响力对他人产生吸引力从而带来他人的追随有效领导的关键要素。</p> <p>三、绘制领导力导图，解析领导的真正内涵</p> <p>四、变速领导力：领导行为的纵向梯队分解</p> <p> 案例讨论：张经理的科学管理做错了吗</p>

		<p>第一阶 自我领导力（行为-思维） 第二阶 直接领导力（人治-认同） 第三阶 间接领导力（法治-效率） 第四阶 经营领导力（赋能-运营） 第五阶 组织领导力（文化-影响）</p> <p>五、做赋能型领导者</p> <p>1、信念的转变</p> <p>人都是 OK 的 人的行为背后都有一项积极的意图 人是有资源的 人当下会为自己做最好的选择 改变是必然的</p> <p>2、思维的转变</p> <p>管理向教练的转变 机械向价值的转变 控制向影响的转变 效率向效能的转变</p>
<p>第三单元 员工培育与辅导</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 强化辅导责任 ◆ 掌握辅导技术 ◆ 熟练运用程序 	<p>一、绩效辅导与带教</p> <p>意识——疏导——思路/心态 工具——引导——方法/规则 行为——指导——知识/经验</p> <p>二、传统式辅导与教练式辅导的区别</p> <p>三、员工辅导的维度</p> <p>意愿/知识/技能</p> <p>四、员工辅导的流程</p> <p>确定辅导对象 挖掘辅导需求 明确辅导内容 设立辅导目标 选择辅导时机 工作辅导步骤</p> <p>五、员工的在职辅导工具（OJT）</p>

		<p>案例分享：新员工培育计划</p> <p>六、5R 教练辅导模型</p> <p>1R：聚焦个体目标</p> <p>2R：倾听理解困难</p> <p>3R：激发价值动力</p> <p>4R：扩展解决方案</p> <p>5R：行动计划&问责</p> <p>七、不同类型员工的辅导之策</p> <p>1、绩效=能力-干扰</p> <p>2、干预的六项措施</p> <p>3、针对不同类型的下属，如何做好有效干预</p> <p>高意愿低能力的下属：</p> <p>高能力低意愿的下属：</p> <p>高意愿高能力的下属：</p> <p>低意愿低能力的下属：</p>
<p>第四单元 员工的有效激励</p>	<p>◆ 了解人的需求</p> <p>◆ 解析行为动机</p> <p>◆ 掌握激励技巧</p>	<p>一、激励的认知</p> <p>激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。</p> <p>二、了解人的需求</p> <p>马斯洛的五层次需求理论</p> <p>赫兹伯格的双因素理论</p> <p>了解员工的 11 类需求</p> <p>课堂讨论：下属在职场上受到哪些“刺激”</p> <p>员工需求不满的表现</p> <p>三、正面激励的 3A 流程</p> <p>四、负面激励的 AID 流程</p> <p>五、激励措施的具体运用</p> <p>金钱激励/目标激励/参与激励/赞美激励/ 榜样激励/竞争激励/授权激励/情感激励/ 晋升激励/荣誉激励</p>

课程回顾与总结