

MTP 管理者管理能力提升（8 天版）

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

管理是科学、艺术与手艺的结合，MTP（英文全称 Management Training Program）原义为管理训练计划，是美国企业管理研究机构与世界 10 余家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。主要针对中、高阶管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。它的成功源于深厚的管理学、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。其训练方法强调在训练目标上 MTP 不仅注重现实问题的解决 同时强调参加者主动获取知识、转化信息能力的形成，我们认为一套合格的“管理才能训练计划”至少必须能针对以下几项中，中基层管理者的素质及能力模型，经由系列的训练，得到一定程度的提高。

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。为对应迅速变化的商务环境，构筑高效高活力的经营组织，关键在于培养人才！本课程是在 MTP 第 12 版框架的基础上修订。

课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

课程目标：

- 一、 掌握管理者的角色定位与认知，以及职责；
- 二、 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法，绩效考核，绩效评估等；
- 三、 掌握工作管理技巧,计划与控制技巧，以及时间管理技巧
- 四、 掌握工作管理技巧，分工与授权技巧；
- 五、 掌握分析问题的思路、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案；
- 六、 掌握领导力，判断跟随者准度，学会因人而异的情境领导力
- 七、 掌握人员管理技巧，部属的培育与激励，处理问题员工的技巧
- 八、 掌握团队管理技巧，沟通与团队建设技巧

学员对象：中层，基层管理人员，新任经理等。

授课时数：8 天 48 小时（9:00-12:00；13:30-16:30），

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程安排：

序号	模块	训练课程名称	时间
1	自我管理	管理者的定位与职责	6hr
2	工作管理	目标管理与绩效考核	6hr
3		工作管理 - 计划与控制	6hr
4		工作管理 - 分工与授权	6hr
5		问题分析与决策技巧	6hr
6	人员管理	领导力提升-情境领导	6hr
7		绩效发展—员工激励与部属培育	6hr
8	团队管理	高效团队建设与沟通技巧	6hr

备注：（每天上午 9：00-12：00 下午 13：30-16：30）

课程大纲

第一单元：认知管理—管理者的角色与职责

一、引言

- 1 解决问题？或换问题？
- 2 新思考水平——经营的眼光
- 3 复杂的问题没有简单的答案
- 4 错的问题没有对的答案
- 5 KCAB 的循环-知识决定态度与行为

二、管理的环境分析

- 1 互联网时代需要的组织管理
 - 1) 外部环境的变化，颠覆了原有的竞争力
 - 2) 传统管理的模式开始变迁
 - 3) 组织设计创新将会日新月异
 - 4) 中国式管理思想必然逐步建立
- 2 互联网时代工作者的特性
 - 1) 成长背景的特殊性
 - 2) 工作动机与对工作心理预期的变迁
 - 3) 多元化的价值观
 - 4) 与现有管理方式的冲突
- 3 新生代员工喜欢的管理方式
 - 1) 指导式管理，宽严结合
 - 2) 结果导向，有自己的创新空间
 - 3) 分工明确，责任清晰
 - 4) 宽松自由但不放纵
 - 5) 管理制度和方式人性化、开放化
 - 6) 民主化、科学化和公平化
 - 7) 创新、超前的管理文化
- 4 新生代员工希望企业提供什么

5 昨日管理者 VS. 今日管理者

三、管理的基础与原则

- 1 经营与管理的不同本质
 - 1) 做对的事 VS 把事做对
- 2 经营管理的任务
 - 1) 经营决定方向
 - 2) 管理决定执行
- 3 组织的目的
 - 1) 充分发挥人的长处
- 4 组织管理的三个重点
 - 1) 组织合理化
 - 2) 职位合理化
 - 3) 人员合理化
- 5 组织管理的原则
 - 1) 分工
 - 2) 控制幅度
 - 3) 责任与权力
 - 4) 统一指挥
 - 5) 授权
 - 6) 执行与监督分开
- 6 新时代-组织管理与实践
 - 1) 传统的企业组织结构的边界
 - 2) 组织协作的实践原理
 - 3) 改变等级体系的支点
 - 4) 调整横向体系的做法
 - 5) 工作重心以客户为中心
 - 6) 配置协作者角色与责任

四、管理者的角色与职责

- 1 管理者的定位及任务
 - 1) 向上管理—辅佐上司
 - 2) 向下管理—管理下属
 - 3) 平行管理—分工合作
 - 4) 对外管理—双赢发展
- 2 管理的四大构面及工作
 - 1) 环境的预判
 - 2) 工作的管理
 - 3) 人员的管理
 - 4) 发挥领导力
- 3 管理思维的转变
 - 1) 刚性和弹性的掌握
 - 2) 从管事到管人与事的转变
 - 3) 建立管理的标准
 - 4) 外方内方到外圆内方的转变
 - 5) 从个人到团队

- 6) 倾全力来帮助员工，让他们达到您想要的目标
- 4 重新定义管理者与企业的关系
- 5 重新定义管理者与部属的关系
- 6 循序渐进的改变

五、 管理者做为下级的角色认知-向上管理

- 1 明确部门责任中心定位
- 2 与上级一致性的战略执行
- 3 明确自身的主管角色
 - 1) 直线指挥系统
 - 2) 行政系统
 - 3) 对人负责、对事负责
- 4 树立上司的形象
 - 1) 明确方向与目标
 - 2) 管理的体制与地位
 - 3) 价值观与形象
- 5 与上司沟通的原则
- 6 与上司报告的要点
 - 1) 清晰的表达
 - 2) 如实的汇报
 - 3) 条理与焦点
 - 4) 专业的建议
 - 5) 后续的方案

六、 管理者做为同事的角色认知-平行管理

- 1 角色定位分析
- 2 职责与角色
 - 1) 内部客户关系
 - 2) 内部流程关系
 - 3) 衔接与联动
- 3 公司水平体系问题剖析
- 4 部门主管之间常见现象误区
 - 1) 内部供应链与外部供应链的边界模糊
 - 2) 总是抱怨流程与部门职责不明确
 - 3) 不懂换位思考
 - 4) 欠缺双赢思维
 - 5) 知己不知彼
 - 6) 缺乏尊重与欣赏
 - 7) 缺乏专业以外的知识
 - 8) 本位主义
 - 9) 无全局观点
- 5 创造水平和谐的原则
 - 1) 用流程取代结构
 - 2) 坚持以客户为中心

- 3) 以一种模式面对客户
- 4) 为服务客户构建团队
- 5) 符合客户需求的人才建设与储备
- 6) 跨团队分享知识
- 6 跨部门沟通的要点与方式
 - 1) 尊重和欣赏
 - 2) 换位思考
 - 3) 知己知彼
- 7 如何有效的进行跨部门协作
 - 1) 强化全局视野
 - 2) 选择适当的沟通方式
 - 3) 运用对方的思考逻辑
 - 4) 尊重他人的主导权
 - 5) 争取高层的支持
- 8 如何应对部门权限之间交叉地带的事
- 9 管理理念的转变-团队运作的良性循环
 - 1) 合作目标
 - 2) 信任与依赖
- 10 个案研究

七、管理者作为上司的角色定位-向下管理

- 1 建立领导力的关键
 - 1) 运用地位权力
 - 2) 培养个人权力
- 2 对下属管理者工作全景分析
 - 1) 目标与计划
 - 2) 职务分配
 - 3) 指令下达
 - 4) 进度与质量控制
 - 5) 协调
 - 6) 教导与激励
 - 7) 绩效评估与考核
- 3 明确目标与任务
 - 1) 明确指令下达
 - 2) 选择适当的人执行命令
 - 3) 追踪下达命令后的执行状况
 - 4) 协助部属创造一个好的执行环境
- 4 培养部属能力
 - 1) 部属分析
 - 2) 部属培育
- 5 有效激励员工
 - 1) 自身能力*被激励的程度
- 6 运用授权技巧
- 7 评价员工绩效

- 8 改进绩效落差
- 9 致力于运作团队
- 10 现代职业经理的五大角色：案例互动演绎
 - 1) 管理者
 - 2) 领导者
 - 3) 教练
 - 4) 变革催生与带领者
 - 5) 绩效伙伴
- 11 职能盘点-您是合格的管理者吗?

第二单元：目标管理与绩效考核

一、目标管理的含意与运转结构

- 1 从战略到目标管理的逻辑顺序
 - 1) 战略意图-公司对持续发展的基本设想
 - 2) 市场洞察-对外部环境变化的敏锐观察
 - 3) 战略焦点-因应环境的有效举措
 - 4) 描述目标-目标澄清-战略地图形成
 - 5) 衡量目标-指标与重点-平衡计分卡
 - 6) 功能目标-部门职责与价值链-结构型 KPI
 - 7) 管理目标-责任分解-个人 PBC
- 2 从战略到目标管理的时间关联
 - 1) 组织营运目标 VS 组织使命/愿景/价值
 - 2) 部门业务/目标 VS 部门任务/业务内容
 - 3) 个人业务/工作目标 VS 个人职务说明
- 3 从战略到目标管理的核心原则
 - 1) 纵向支撑
 - 2) 横向协同
 - 3) 均衡性和导向性
 - 4) 责任层层落实
- 4 目标管理与绩效发展
 - 1) 瞻前：沟通整合年度、部门目标
 - 2) 顾后：理清愿景、对策略提供改进回馈
 - 3) 企业使命与愿景之理清

二、目标管理与设定

- 1 目标设定之依据来源
 - 1) 经营策略规划
 - 2) 组织功能性例行工作(职位说明书)
 - 3) 特定问题之改善
 - 4) 绩效考核面谈后之「绩效改善目标」设定
 - 5) 上级主管临时指示
 - 6) 平行部门要求支持事项
 - 7) 个人工作内容目标

- 2 清晰企业的战略意图-我们的未来共识
 - 1) 我们的使命-我们的事业是什么?
 - 2) 我们对未来的愿景规划-未来渴望成为的样子
 - 3) 我们的经营目标-中期与长
- 3 市场洞察的三大核心分析
 - 1) 宏观分析
 - 2) 竞争动向
 - 3) 客户分析
- 4 战略焦点
 - 1) 未来业务组合
 - 2) 创新模式
 - 3) 资源取得与利用
- 5 业务设计
 - 1) 客户选择
 - 2) 价值主张
 - 3) 价值获得
 - 4) 活动范围
 - 5) 持续价值
 - 6) 风险管理
- 6 形成战略焦点的工具与应用
 - 1) 企业资源/能力分析矩阵
 - 2) 业务优先性评价：吸引力—竞争力分析
 - 3) 波士顿 (BCG)矩阵
 - 4) 基于价值链的业务模型分析
 - 5) SWOT 整合分析与对策矩阵
 - 6) 利益相关者分析法
 - 7) 权力/动态性/利益矩阵分析法

三、目标的分解与展开

- 1 目标描述
 - 1) 战略地图形成，基于平衡记分卡 4 个构面与内在逻辑
- 2 目标的形成
 - 1) 发展策略性目标
 - 2) 发展与评选关键绩效指标
 - 3) 依据关键成功因素发展行动方案
 - 4) KPI 如何量化才可以有效衡量
 - 5) 领先指标与落后指标的定义与运用
 - 6) 「平衡计分卡」四大构面主要绩效指标(KPI)解析
- 3 目标设定要领(S.M.A.R.T.)
- 4 目标分解的工具
 - 1) 价值树分解法
 - 2) 系统图分解法
- 5 目标分解的几种思路
 - 1) 关键结果领域法-KRA
 - 2) 关键成功因素分析法-KSF

- 3) 特定问题（短板）之改善：现状型、竞争目标型、未来发展型。
- 4) 工作板块的描述。
- 5) OGSM-矩阵法
- 6 目标的分解与展开
 - 1) 公司目标如何分到各部门
 - 2) 各部门目标如何分到各职位
 - 3) 部门业务重点：与公司业务相互影响的因素
 - 4) 确定业务标准。定义成功的关键要素，满足业务重点所需的策略手段。
 - 5) 确定关键业绩指标，判断一项业绩标准是否达到的实际因素。
 - 6) 如何针对不同职位进行目标分解
 - 7) 制定目标完成行动的计划之步骤
 - 8) 整体目标体系化、彻底化
- 7 责任分解-个人 PBC
 - 1) 业绩目标
 - 2) 执行过程
 - 3) 个人与团队发展
 - 4) 合作与协同
- 8 如何针对不同职位进行目标分解
- 9 制定目标完成行动的计划之步骤
- 10 整体目标体系化、彻底化

四、绩效考核与管理

- 1 为何需要进行绩效考核？
 - 1) 企业竞争力与战略的形成
 - 2) 为人事管理的基础
 - 3) 进行人力资源发展
 - 4) 创造绩效导向的企业文化
- 2 绩效考核与管理的三大重点
 - 1) Direction 方向
 - 2) Goal 目标
 - 3) Indicators 指针
- 3 主要绩效指针(KPI)的两大方向
 - 1) 结果指针
 - 2) 行为指针
- 4 绩效评估
 - 1) 评估的一般步骤和流程
 - 2) 如何将评估与公司考核制度相结合
 - 3) 绩效评估的级别与评估结果分布
- 5 绩效改善与绩效发展面谈技巧
 - 1) 绩效改进面谈与后续追踪
 - 2) 绩效面谈技巧
 - 3) 绩效面谈的进行步骤
 - 4) 绩效面谈的注意事项
 - 5) 辅导员工个人绩效发展
 - 6) 修正目标

- 7) 评估之后：绩效提高计划
- 6 绩效与潜力评鉴(Skill Inventory)
 - 1) 界定必须提升之绩效
 - 2) 兼具过程（行为）与结果的评估
 - 3) 分析绩效落差之原因
 - 4) 选择提升之优先次序
 - 5) 分析动机、技能、与意愿的欠缺
 - 6) 员工改善计划

落地工具:OGSM-矩阵法,OKR 关键目标结果领域法,系统图

第三单元：工作管理 – 计划与控制

一、 管理趋势—策略性经营制度

- 1 策略性绩效衡量应由企业远景、目标及策略开始，必须对企业中各管理阶层提供持续的回馈，使经营主管的远景转换成高阶主管的策略(方针)目标，中阶主管的具体行动计划及基层的日常工作计划

二、 工作管理五大循环

- 1 计划
- 2 职务分配
- 3 指令下达
- 4 控制
- 5 协调

三、 工作计划

- 1 计划的重要性
 - 1) 提供正确的方向
 - 2) 提供准备的参考
 - 3) 提供执行的依据
 - 4) 提供控管的要点
 - 5) 提供评估的标准
- 2 计划的三个特性
 - 1) 前瞻性
 - 2) 决策性
 - 3) 目标导向性
- 3 订定计划应注意的事项
 - 1) 要能配合上级主管的目标、方针
 - 2) 要能实现自己部门的任务
 - 3) 要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准
- 4 工作计划内容与工具
 - 1) 规划决定范围-工作分解结构(WBS)

- 2) 时程决定进度-甘特图
- 3) 管制决定结果-PDPC 法

5 计划的程序

Step1 确认目的：

Step2 把握真实的现况

- 1) 收集情报的方法与技巧
- 2) 事实与意见的差异
- 3) 运用 5W2H 将问题明确化
- 4) 资料的分析与整理

Step3 设定工作目标

Step4 制订工作计划执行方案

- 1) 确认目标达成之手段与步骤
- 2) 运用 6W3H 方式明确任务职掌分配
- 3) 掌握成功关键要素，作成推动方案
- 4) 考虑相关人员的期待与心理状况
- 5) 明订时程表与管制计划
- 6) 事先排除阻碍计划推动之因素(Empower)
- 7) 预先规划应变计划以确保弹性

Step5 落实执行

- 1) 全力以赴，以身作则
- 2) 内外资源的取得与运用
- 3) 追踪与调整
- 4) Step6 检讨与结案
- 5) 成果检讨与回馈
- 6) 标准化/改善对策
- 7) 下期工作计划

Step6 工作协调技巧

- 1) 掌握事实:陈述事实
- 2) 明确的目标
- 3) 选定正确的协调对象
- 4) 发表及听取彼此的意见，以求状况共有
- 5) 整合目标，使目标共有
- 6) 秉持共同负责的立场，商讨办法

四、 控制技巧

1 何谓控制

- 1) 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
- 2) 检视计划和其实行的过程之偏差。

2 控制的必要性

3 控制的原则

- 1) 建立标准
- 2) 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。
- 3) 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。
- 4) 做到防范未然与防微杜渐
- 5) 控制的适中原则

五、 计划执行后的复盘术

- 1 回顾目标，时刻别忘了当初出发的目的，需要一遍一遍地回顾和澄清

- 2 对照当初的目标回顾过程评估结果
- 3 刨根问底分析原因（成功的关键因素+失败的关键）
- 4 总结规律和反思，并制订下一步行动计划

六、 时间管理技巧

- 1 认识时间管理
 - 1) 时间性格分析
 - 2) 管理人员时间管理的特点
 - 3) 认识时间管理
 - 4) 时间管理的正确态度
 - 5) 掌握自己的时间
 - 6) 诊断自己的时间
- 2 正向法则—善用时间
 - 1) 时间的替代法则
 - 2) 时间的 ABC 管理
 - 3) 时间管理三步曲
 - 4) 时间规划的工具
 - 5) 时间管理的四象限法则
 - 6) 时间管理的 20/80 原则
 - 7) 活用零碎时间
 - 8) 如何培增时间
- 3 反面论证—克服误区
 - 1) 找出时间的小偷
 - 2) 浪费时间的心魔
 - 3) 最常出现的时间杀手
 - 4) 拒绝的艺术
 - 5) 如何克服拖延习惯
 - 6) 提高工作效率
 - 7) 如何增加建设性时间

落地工具：**OKR 工作计划执行表，时间管理**

第四单元：工作管理 – 分工与授权

一、 管理思维的转变

- 1 管理职权的性质
- 2 职权与职责的平衡
- 3 职权与权力的责任
 - 1) 分工与专业化的目标
 - 2) [分工与专业化的工作设计和任务专业化](#)
 - 3) 控制的幅度
 - 4) 分工与专业化的分权与集权
 - 5) 分工与专业化的委派
 - 6) 分工与专业化的直线与辅助关系原则

二、 管理者授权的要点

- 1 授权对组织的意义
- 2 授权的内涵与准则
- 3 合理的分权与有效的授权
 - 1) 重心下移
 - 2) 授权管理
 - 3) 分层联动
 - 4) 重在分工
- 4 授权的要点
 - 1) 领导者应尽可能授权的工作
 - 2) 领导者不应当授权的工作
 - 3) 授权的层次
 - 4) 授权的要点与模式
 - 5) 主管决定授权项目
 - 6) 清楚界定员工的职权利
 - 7) 授权后, 员工承担的责任

三、 管理者授权的技巧

- 1 有效授权八个指导原则
 - 1) 确保受权者有能力承担
 - 2) 提供必要的训练与资源
 - 3) 明确说明对受权者期望结果
 - 4) 确保受权者知道绩效衡量指标
 - 5) 透过会议报告控制进度监督进展
 - 6) 大胆放手, 出问题立即纠正
 - 7) 需要介入时及时介入(收权)
 - 8) 视情况奖励, 赋予更大权力
- 2 授权的要点与流程
 - 1) 授权工作的展开
 - 2) 目标设定
 - 3) 结果预测
 - 4) 沟通与派任
 - 5) 改善与回馈
- 3 操控型授权的方式与作法-新手
- 4 教练型授权的方式与作法-初级手
- 5 顾问型授权的方式与作法-中级手
- 6 协调型授权的方式与作法-熟练
- 7 授权基本法则
 - 1) 目标必须明确, 使对方知道该做些什么。
 - 2) 目标必须为授权对象充分了解及同意。
 - 3) 目标必须能够达成, 但又具有挑战性。
 - 4) 目标必须跟团队整体策略配合, 使成员们知道何以要完成那件任务, 并与团队发展的大方向配合。

四、 管理者有效控权

- 1 控制活动的设计与实施

- 1) 控制政策的建立
 - 2) 实施与这些政策相符的控制程序
 - 3) 确认控制政策被遵从
- 2 行为控制
 - 3 实体控制
 - 4 如何跟进授权？
 - 5 何时收回授权？
 - 6 避免收回授权

第五单元：问题分析与解决

一、 面对问题的心理建设

- 1 问题使主管的存在变得有价值
 - 1) 处理问题的基本原则
 - 2) 处理问题的基本动作
 - 3) 处理问题的基本要领
- 2 问题处理的三大难题
 - 1) 责任不明
 - 2) 状况不明
 - 3) 缺乏技术
- 3 失败的问题解决归因
 - 1) 未明确定义问题，就妄下解决方案
 - 2) 未分析现状，就凭经验下解决方案
 - 3) 缺乏总体思考
 - 4) 未明确订立改善的目标与解决对策
 - 5) 对于决策之执行成果未做追踪确认
- 4 最佳的应对模式
 - 1) 跨功能协作
 - 2) 灵感运气不可恃，真刀真枪真功夫
 - 3) 健康检查好预防，项目管理才有效

二、 问题意识与问题解决

- 1 何谓问题
- 2 现象并不是问题
- 3 假设并不是结论
- 4 让假设成为结论的唯一要素—证据
- 5 问题的型态
- 6 问题意识培养
 - 1) 解决问题应具备的基本技巧
 - 2) 解决问题的能力盘点
 - 3) 创意与解决问题的关联

4) 问题分析与决策的共通模式

7 引导问题意识创造改善空间

8 培养观察力发掘问题之所在

三、现状评估与问题确认

1 如何掌握信息

2 如何将问题具体化

3 如何运用 5W2H 描述问题

4 全脑思考-三种问题思考路径

1) 系统性问题思考路径-系统思考

2) 结构化问题思考路径-模型思考

3) 非结构化问题思考路径-创新思考

5 脑力激荡法如何运用

6 KJ 法运用的原则与效用

7 管理常用图表分析 (数据表述法)

四、问题原因分析与真因确认

1 问题冰山

2 问题原因的追根究底

3 问题的核心原因探究

4 问题分析的应用工具

1) 特性要因图法

2) 关连图法

3) 系统图法

4) 问题树法

5 真因确认的工具与方法

1) 排除法

2) 关连图法

3) 柏拉图法

4) 相关统计方法

5) 检查表

五、问题分解解决方案拟订

1 解决问题的基本思考

2 常用的问题解决方法

1) 以创意来拟定解决方案

2) 创意原理与案例示范

3) 对策型头脑风暴

4) 水平思考-六帽思考

六、决策的选定与行动预估、执行、检讨

1 决策的工具运用

1) 决策矩阵法

2) 十等级法

3) 加权指数法

- 2 决策的可行性分析
 - 4) 决策的具体化
 - 5) 决策潜伏问题的分析
- 3 建立问题分析与决策的良性循环
- 4 如何断定决策实施成效
- 5 执行检查表建立
- 6 建立执行成效偏失防范机制
- 7 决策执行调整的方法

第六单元：领导力提升-情境领导力实践

一、 管理与领导力

- 1 管理的概念、本质与职能-计划、组织与控制
- 2 领导的概念、本质与职能-决策、沟通、协调与激励
- 3 领导力内涵的演绎
 - 1) 领导力是影响他人的过程
 - 2) 领导者的性格决定其领导风格。
 - 3) 情境是领导力发挥作用的前提
 - 4) 不同情境下做出不同的领导行为
- 4 四大领导力层级
 - 1) 吸引部属追随的能力（感召影响力）
 - 2) 面对面领导力（情境领导）
 - 3) 间接领导力（影响群体的能力）
 - 4) 组织决策力（建构可持续发展组织的能力）
- 5 双驱动领导力构建-成就卓越个人与组织
 - 1) 个体领导力的结构-情境技术
 - 2) 群体领导力的结构-方向+承诺

二、 个人领导力提升方法-感召力

- 1 领导者的魅力来源及特质
 - 1) 自信
 - 2) 坚定的愿景
 - 3) 叙述愿景的能力
 - 4) 追求愿景的强烈决心
 - 5) 彻底了解自己的天赋专长且善用
 - 6) 领导远见(Purpose)
 - 7) 领导热情(Passion)
 - 8) 自我定位(Place)
 - 9) 优先顺序(Priority)
 - 10) 人才经营(People)
 - 11) 领导权力(Power)
- 2 领导者的权利来源

- 1) 领导作风
 - 2) 建立领导地位
 - 3) 地位权利来自于有效的向上管理和合理的向下管理
- 3 地位权力与个人权力
- 4) 地位权利来自职权
 - 5) 个人权利来自感召力（来自跟随者的跟随意愿）
- 4 最佳的权力基础
- 1) 运用地位权力
 - 2) 培养个人权力
- 5 领导者权利与跟随者
- 1) 试跟随者准备度恰当运用权利
 - 2) 领导权利与组织和谐
- 6 领导者自评
- 1) 360个人领导力分析
 - 2) 领导者风格测试
 - 3) 个人领导力优劣项分析
- 7 个人权利的不同要素
- 1) 先天性要素-领导特质所塑造的一种魅力
 - 2) 修炼性要素-经过自身修炼而具有的气质
 - 3) 经验性要素-从漫长的领导实践经验中提炼出来的领导技巧、领导手段和领导智慧。
- 8 感召力修炼
- 1) 具有坚定的信念和崇高的理想
 - 2) 具有真诚、以身作则、勇于负责的高尚人格
 - 3) 具有代表公司的伦理价值观和臻于完善的修养
 - 4) 时时展现高质量的形象和行为规范
 - 5) 高度的自信，乐于挑战，对所从事的事业充满激情
- 9 领导者的人际关系法则
- 1) 赢在影响力
 - a) 人际关系法则一：不批评、不责备、不抱怨
 - b) 人际关系法则二：给予真诚的赞赏与感谢
 - c) 人际关系法则三：引发他人心中的渴望
 - d) 人际关系法则四：给予真诚的赞赏与感谢
 - e) 人际关系法则五：经常微笑
 - f) 人际关系法则六：记得别人的名字
 - g) 人际关系法则七：聆听。鼓励他人多谈自己的事
 - h) 人际关系法则八：谈论他人感兴趣的话题
 - i) 人际关系法则九：衷心让别人觉得他很重要
 - 2) 双赢思维→人际领导
 - 3) 知彼解己→强化交流

三、 面对面领导力-情境领导力

- 1 情境领导前言
 - 1) 管理、领导、教练角色演进
 - 2) 在领导情境中产生的不同结果
 - 3) 领导企图造成之后果

- 4) 与别人共同工作之技能
 - 5) 控制与操纵
 - 2 定义跟随者准备度
 - 1) 准备度——工作能力与意愿的分析
 - 2) 定义跟随者分类
 - 3) 跟随者准备度变量分析
 - 4) 跟随者准备度周期分析
 - 5) 领导者的效能因素
 - 6) 跟随者状态之动态关系
 - 7) 跟随者状态的评估方法及工具
 - 8) 案例分析
 - 3 动态领导模式理论——情境理论
 - 1) 工作行为与关系行为的分析
 - 2) 领导风格的分析
 - 3) 权力基础与相对应的领导风格分析
 - 4) 实施情境领导的3个步骤
 - 5) 情境问题综合研讨
 - 6) 案例分析
 - 4 情境领导模式分析
 - 1) 领导模式与跟随者状态的对应分析
 - 2) 情境领导下的教练模式分析
 - 3) 个人领导风格（主要和次要）诊断
 - 4) 领导风格应变度评析
 - 5) 领导风格改进建议
 - 5 情境领导法
 - 1) 情境领导模式
 - 2) 情境领导模式之运用
 - 3) 作风与准备度之配合
 - 6 情境领导应培养人才
 - 1) 如何做？
 - 2) 奖赏与惩罚
- #### 四、运用领导力提升员工绩效
- 1 绩效问题
 - 1) 为何产生负面绩效
 - 2) 如何解决负面绩效问题
 - 2 与跟随者建立伙伴关系
 - 1) 建立伙伴关系的步骤
 - 2) 建立伙伴关系的关键
 - 3) 如何有效解决分歧
 - 3 情境领导与员工绩效
 - 1) 员工状态发展循环模式
 - 2) 员工状态退化循环模式
 - 3) 分析两种循环模式，有效提升员工绩效
 - 4) 实战模拟训练
 - 4 情境领导下的领导风格实战运用

- 1) 指导与分派
- 2) 教练与倾听
- 3) 激励与反馈
- 4) 授权与控制
- 5) 案例模拟演练

第七单元：部属培育与激励技巧

一、部属培育的基本原则

- 1 部属培育的重要性与主管的职责
- 2 培育部属的时机与特性
 - 1) 事前原则
 - 2) 重要性原则
 - 3) 错误原则
 - 4) 系统化原则
- 3 成年人学习的原理
 - 1) 成人学习的动机
 - 2) 成人学习的心态
 - 3) 成人学习的有效方法
 - 4) 成人学习的思维分析
- 4 对症下药
 - 1) 部属学习需求的掌握
 - 2) 组织成长的需求分析
 - 3) 工作职务的需求分析
 - 4) 个人成长的需求分析
 - 5) 掌握成长需求步骤
 - 6) 掌握需求的手法

二、部属培育的三大支柱

- 1 OJT(在职训练-On the Job Training)
- 2 OFF-JT(脱产集中培训- Off-the-job Training)
- 3 SD(自我发展- Self Development)

三、部属培育的要点与步骤

- 1 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构
- 2 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
- 3 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
- 4 训练的实施→如何做好工作教导
- 5 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
- 6 部属的生涯发展与指导重点

四、基于教练技术的部属培育与辅导技巧

- 1 标准教练辅导流程
 - 1) 精准目标

- 2) 理清现状
 - 3) 关键价值链
 - 4) 确认教练需求和目标
 - 5) 商定具体开发要求
 - 6) 制定详细的教练计划
 - 7) 完成教练任务，开展教练活动
 - 8) 活动回顾与绩效改善计划
- 2 教练辅导四大技巧
 - 1) 倾听技能
 - 2) 发问技能
 - 3) 区分技能
 - 4) 回应技能
 - 3 教练辅导的专业工具
 - 1) SMART 技巧
 - 2) 理清现状的管理教练技巧
 - 3) FEBC 管理教练技巧
 - 4) 关键价值链管理的教练技巧
 - 5) 订立行动目标的三步曲教练技巧
 - 6) 制定行动计划的管理教练技巧
 - 7) 面谈技巧
 - 8) 行动中 TOTEA 管理教练技巧
 - 9) 行动后跟进的 ABC 的训练技巧

五、 部属激励技巧

- 1 激励基础
 - 1) 人性假设及领导风格
 - 2) 人的行为规律和激励工作
 - 3) 哪些是企业员工的真正需求
- 2 构建激励管理系统
 - 1) 管理模式（目标管理，过程管理）
 - 2) 激励模式（物质层面，精神层面，成长层面）
- 3 员工的有效激励
 - 1) 工作绩效=自身能力 × 被激励的程度
- 4 员工激励的目的
 - 1) 激励：努力满足某种需要的意愿。
 - 2) 员工激励：员工为其工作的各个方面所愿支付的努力。
 - 3) 激励的维度
- 5 激励的方法来源
 - 1) 目标激励法（目前被广泛运用）
 - 2) 行为强化法
 - 3) 需要满足法（马斯洛需求层次理论）
 - 4) 工作激励法（赫兹伯格双因素理论）
 - 5) 期望引导法（效度 X 信度）
 - 6) 公平激励法
 - 7) 企业文化与价值观
- 6 赢家用人之道

- 1) 让员工自我启发的重要性
- 2) 了解激励与激励团队成员
- 3) 成员的需求分析
- 4) 成员的个性分析
- 5) 成员的情绪掌握
- 6) 成员的心态分析

7 问题清单

- 1) 了解下属需求和动机的基本方法：罗列下属可能的问题清单，然后逐步分析，直到发现下属的需求顺序和层次
- 2) 分析抱怨
- 3) 如何消除不满意？
- 4) 如何提高满意度？

8 多元化激励方法

- 1) 榜样激励
- 2) 目标激励
- 3) 授权激励
- 4) 尊重激励
- 5) 沟通激励
- 6) 信任激励
- 7) 宽容激励
- 8) 赞美激励
- 9) 情感激励
- 10) 竞争激励
- 11) 文化激励
- 12) 惩戒激励

9 黄金圈模型法-领导者如何激励每个人都行动技巧

- 1) Why-为什么
- 2) How-怎么做
- 3) What-做什么

10 稻盛和夫-调动员工积极性的七个关键

- 1) 把员工当做经营伙伴
- 2) 让员工爱戴你、迷恋你
- 3) 阐述工作的意义
- 4) 揭示高目标
- 5) 明确企业的使命
- 6) 不断讲述哲学
- 7) 提升自己的心性
- 8) 理念必须利他，让员工的物质和精神两个方面都得到满足，贯彻理念，凝聚人心。

11 总结-最大的激励

- 1) 以心换心
- 2) 信任和授权

12 协助员工自我了解

- 1) 员工的自我规划
- 2) 设计有效的职业生涯

13 案例演练，情景练习

第八单元：高效团队建设与沟通技巧

一、高效团队建设和管理

- 1 建立团队的 5PS
- 2 团队的构成关键要素
 - 1) 建立共同愿景
 - 2) 凝聚力与共识的形成
 - 3) 团队的使命与挑战
 - 4) 目标的设定与承诺
 - 5) 专长特色与分工
 - 6) 信任与领导
 - 7) 团队规范
 - 8) 有效沟通与协调
- 3 高效团队发展的四个阶段-不同管理方法
 - 1) 形成期
 - 2) 风暴期
 - 3) 规范期
 - 4) 表现期
- 4 团队评量模式
 - 1) 团队发展面
 - 2) 团队管理面
 - 3) 团队领导面
 - 4) 团队潜能面
- 5 有效团队的运作
 - 1) 知人善任的领导者
 - 2) 优秀适合的团队成员
- 6 成功团队的综合图象
- 7 赋能：打造应对不确定性的敏捷团队
 - 1) 应对不确定性
 - a) 建立有效组织
 - b) 用韧性思维应对不确定性
 - c) 获得并提高调整适应能力
 - d) 打破层级架构，构建网状组织
 - 2) 建立互信和目标共享的团队
 - a) 信任基础上的一致行动
 - b) 锻造团队的自发智慧
 - c) 小团队构成的大团队
 - 3) 打造体系思维-共享意识
 - a) 信息“空隙”是无效组织的根源
 - b) 控制信息与分享信息
 - c) 连接信息断点，了解系统全貌
 - d) 将信息沟通机制扩展到整个体系

- e) 信息交叉分享使信息价值升值
 - 4) 赋能-应对不确定性
- a) 组织领导的能见度与控制力
- b) 赋能 = 做正确的事情
- c) 找到赋能的平衡点
- d) 快速决策中发挥的作用
- e) 像园丁一样去团队领导
 - 5) 案例演练，团队游戏活动

二、团队管理中的沟通协作技巧

- 1 有效团队沟通的模式
 - 1) 理性沟通的习惯建立
 - 2) 非理性沟通的省思
 - 3) 客观周延且正向思维的沟通习惯
- 2 团队沟通的技巧
 - 1) 上对下的沟通-教导与激励
 - a) 分工-情景下的沟通技巧
 - b) 计划-情景下的沟通技巧
 - c) 命令-情景下的沟通技巧
 - d) 辅导-情景下的沟通技巧
 - e) 协调-情景下的沟通技巧
 - f) 授权-情景下的沟通技巧
 - g) 激励-情景下的沟通技巧
 - 2) 下对上的沟通-报告与建议的技巧
 - 3) 平行的沟通-会议及协调
 - 4) 对外的沟通-应对进退的沟通
- 3 尊重和欣赏
 - 1) 人希望透过别人的赞赏以满足自己
 - 2) 正确评价自己和别人
 - 3) 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？
- 4 换位思考
 - 1) 其实谁都有理
 - 2) 双赢思维
- 5 知己知彼
 - 1) 经理人看专业知识
 - 2) 经理人看专业知识和专业以外的知识
- 6 塑造团队的正向思考环境
- 7 如何建立团队真诚共同体
- 8 团队的协助技巧
- 9 团队冲突管理
 - 1) 冲突管理的意涵
 - 2) 冲突的形成
 - 3) 冲突处理的策略
 - a) 冲突管理的行动准则

- b) 冲突管理应避免的想法
 - 4) 冲突的影响与作用
 - 5) 协商解决冲突的策略与过程
- a) 协商的定义
- b) 分配协商与整合协商
- c) 协商区域
- d) 协商过程
- e) 第三者协商
- 6) 案例演练，情景练习，游戏活动

三、团队合作模式的良性循环

- 1 合作目标+信任与依赖
- 2 讨论与双赢
 - 1) 分享信息
 - 2) 了解对方的观点
 - 3) 有效沟通与影响
 - 4) 支持对方
 - 5) 公开讨论对立观点
 - 6) 高质量的思考过程
- 3 迈向合作
 - 1) 达成任务
 - 2) 同意选择高质量方案
 - 3) 降低压力
 - 4) 对彼此有正面的态度
 - 5) 强化工作关系
 - 6) 未来合作具信心
 - 7) 案例演练，情景练习，游戏活动

四、团队的愿景构筑与策略落实

- 1 何谓愿景？何为文化？
- 2 构筑愿景的行动纲领
- 3 深入沟通与团队认同
- 4 团队共识与凝聚力塑造技巧
 - 1) 塑造共同的愿景
 - 2) 强化团队成员价值观的认同
 - 3) 强化组织成员共识
 - 4) 提升团队运作共识、默契与习惯
 - 5) 提高个人及组织团队的行动力
 - 6) 消除团队的杀手
 - 7) 强调有纪律的文化