**【MTP】可落地的中层管理者的管理技能提升工作坊**

**【课程时间】**11月11-12日

**【培训地点】**东莞

**【培训费用】**RMB3800 元/人，会员8张票（含培训费、教材费、税费、茶点）

**【课程对象】**储备干部、各层管理者

**【报名电话】**彩云老师 13719291959

**【课程背景】**

法国著名寓言大师拉封丹曾讲过一则关于“胃和四肢”的故事：四肢已经懒得再为胃工作了，它们决心要过绅士般悠闲的生活。大家都以四肢为榜样，什么也不干，并说：“没有我们的劳动，胃只能去喝西北风。我们受苦流汗，像牲畜般劳作，就为了它一个，我们的辛勤劳动换来的只是它饱吃饱喝，罢工吧，只有这样，才能使胃明白，是我们供养了它。”

大家如是说，也就这般去做，手不拿，臂不挥，两腿也歇着，大伙齐心让胃自己想办法去找吃的喝的，然而，大伙犯了个后悔不迭的错误：四肢这些可怜的东西很快就感到衰弱了，心脏没有新的血液供给，四肢难受，逐渐没有了力气。这个时候四肢终于明白了，它们认为悠闲的胃，对集体的贡献实际上不比任何人少。

这则关于“胃和四肢”的故事告诉了我们两个重要的管理学原理：

第一、在一个企业里面，每一个人的分工是不同的，每一个人的职责也是有所差异的。一个优秀的管理者需要清楚自己的职责与他人职责的差异性，对自己的角色要有一个清醒的认识，不能使自己的角色发生错位的现象。

第二、只有每一个职位上的人都各司其职，各尽其责，一个整体才能有机的运作起来，而每一个人的利益才能够从整体的运作当中获得。

作为一名管理者，他上任后应该做的第一件事情就是去弄清楚自己的身份与职责，对自己有一个明确而清晰的定位。

**【课程特色】**

授课过程采用SPOT团队引导与共创学习 -- 保障学员的【学习+研讨+分享+访谈+训练】五维一体

亮点1：以小组为单位，针对问题做研讨，实操练习

亮点2：现场邀请学员分享，讲师访谈，实操教学

亮点3：摒弃传统课程重理论轻实战的缺点，实战练习，即学即用

**【课程大纲】**

第一篇：管理者认知与格局提升

1. **管理者的认知升级**

1、案例研讨：故事的结局都由哪些因素决定

* 学员反思：为什么会出现这样的结局？

2、管理者现有状态的描述

* 学员反思：为什么会出现这样的状态？
* 学员反思：产生这些状态的根本原因都有哪些？

3、视频案例分析：《看视频学管理》

* 学员研讨：视频的人物分别处于什么样的岗位？
* 学员研讨：他们在各自的岗位上做出了哪些正确的行为？

1）高层管理者的关注点和管理行为

2）中层管理者的关注点和管理行为

3）基层管理者或员工的关注点和管理行为

4、管理者的两种权力使用

1）威权的使用

2）威信的运用

1. **管理者的格局提升**

1、管理者的格局提升

1）从骨干员工到管理者，从基层管理者到中高层

* 学员研讨：管理者的能力自评

2）4种管理者的能力状态，对应4种提升路径

* 学员研讨：诸葛亮是一个合格的管理者吗？

3）管理者视野与格局

2、管理者的成长路径

1）管理者的3个成长阶段

2）管理者9段成长路径

* 学员反思：从九段秘书的案例，你想到了什么？
* 案例总结：你处在哪个阶段，你的成长路径是什么？

3）基础三段：合格

4）中级三段：优秀

5）高级三段：卓越

* 学员练习：正确梳理自己的成长路径

3、学员反思与总结：

1）你的管理行为存在问题吗？你的管理路径应该如何升级？

2）你在管理工作上的改善点主要有哪些？你打算马上调整的是什么？

第二篇：目标制定与时间计划执行

一、目标管理的定义与价值

1、为什么我们需要目标管理？

2、目标管理的意义

1）案例分析：视频案例

2）学员研讨：不同级别的管理者，目标管理如何有效落地

3）组织中不同层次的管理者，需建立不同级别的目标管理意识

3、目标管理的基本属性

1）目标管理的定义

2）目标管理的关键属性

二、目标设定与目标管理

1、目标设定的3个维度

1）案例分析：视频案例

2）从管理的视角看待目标设定

3）目标设定三维度：岗位绩效，团队优化，客户支持

4）学员练习：基于3个维度制定目标

2、这个目标清楚明确吗？

1）彼德·德鲁克对目标的要求

2）目标设定的SMART原则

3）学员练习：采用SMART原则优化你的目标

3、目标分解：阶段进度管理，精准制定策略

1）目标分解法：剥洋葱法

2）目标分解线：时间线 & 里程碑线

Step 01学员输出：结合个人和部门情况，完成《目标制定与目标分解表》

4、目标共享：团队对目标的价值认同和内容认同

1）团队协作训练：体验式学习

2）关键价值：团队对目标内容的共识，对目标价值的认同

3）决策公式：ED=CD\*RD

4）团队目标共享的沟通策略：目标共识4步法

5）团队目标下达的沟通策略：让步式提问法MTSP法则

6）学员练习：如何基于相应工作完成目标共享和目标下达

三、计划的制定与策略分析

1、计划制定的核心管理工具：PDCA循环

1）PDCA循环的起源及价值

2）PDCA循环的阶梯式迭代

2、PDCA循环的4阶8步法

1）PDCA循环的4个阶段：Plan、Do、Check、Adjust

2）PDCA循环的8个步骤

3、使用PDCA循环完成计划制定

1）分析团队现状，识别差距与困难

2）分析差距和困难存在的原因

3）找到目标达成的关键障碍

4）针对主要原因分析策略，制定计划

5）学员练习：策略决策的二维决策矩阵

6）学员练习：结合决策矩阵完成计划制定

7）计划制定中的时间管理

8）案例分析：时间四象限管理法与工作安排

9）学员练习：使用甘特图完成计划制定

Step 02 学员输出：完整的《工作计划甘特图表》

第三篇：部属培育与工作分工授权

1. **部属培育的意义与价值**

1、21世纪最缺的是？

* 人才、人材、人财、人灾

2、部属培育的重要性

1）管理者的角度

2）部属的角度

**3、部属培育的价值**

**二、部属培育的实施技巧**

**1、自我诊断：你有做部属培育吗？**

**2、部属培育的主观意愿**

**1）正确认知“不愿意”的现象**

**2）出现“不愿意”现象的原因**

**3）解决“不愿意”现象的方法**

**3、部属培育的需求分析**

**1）找出培育需求的方法**

**2）找出培育需求的工具**

**4、部属培育的实施方法**

**5、部属培育需要因人而异**

**三、激励的基本原理与价值**

**1、激励的基本原理**

**1）激励的相关因素**

**2）需求、动机与行为**

**2、团队成员的工作动力**

**1）内部因素**

**2）外部因素**

**3、人的动机与马斯洛需求原理**

**1）人的基本需求与被激励的关系**

**2）基于马斯洛需求原理来判断员工需求**

**实战案例分析：员工激励无处不在**

**4、五个低成本高收益的激励方式**

**1）案例分析：3个故事案例**

**2）学员反思：这几个故事中运用了哪几种激励方式？**

**3）学员反思：为什么这些激励方式能够产生效果？**

**4）实战练习：如果把这五种激励方式放到你的团队，你会如何实施呢？**

四、团队分工与授权

1、分工与指派需要思考的问题

2、有效分工的标准

3、分工与指派的步骤与程序

4、授权的4个层次

1）指挥式：听旨（wait until told）行动前等候

2）批准式：问斩（ask，what to do）先请示再行动

3）追踪式：先斩后奏（act and inform）先行动，在立即汇报

4）委托式：斩而不奏（act on your own）行动后定期汇报

5、授权过程与沟通

1）设定正确期望值

2）关注下属需求

3）有效沟通技巧

4）学员实操：授权沟通

第四篇：高效沟通技巧与实战应用

1. **入门篇：为什么要学习沟通**

1、沟通是什么

1）**案例分享：请客吃饭的故事**

**2）学员思考：为什么会出现这样的结果？**

2、为什么会发生沟通不畅？

3、高情商沟通的核心前提

1）**案例分享：杜拉拉升职记**

**2**）要想处理好事情，得先处理好心情

3）你有你的道理，别人有别人的心理

**二、进阶篇：沟通中的心理学认知**

1、有效评估你的沟通能力

1）沟通能力 不等于 表达能力

**2）识别自己沟通能力的问题，是提升沟通能力的开始**

2、乔哈里视窗

1）乔哈里视窗的基本概念

2）学员思考：4种类型的人最大的特点是什么？

**3）要想提升自己的沟通能力，优先提升公开象限**

**4）提升自己公开象限的两种方法**

**学员实践：提升自己的公开象限**

3、沟通中的心理学1：有艺术的表达肯定和认同

1）案例分析：错误的算术

2）案例分析：外交辞令

**3）学员反思：日常工作中有哪些场合存在类似问题？我应该怎么做。**

4、沟通中的心理学2：有艺术的提升双方共同点

**1）案例分析：《少帅》**

**2）同频道的艺术**

**3）案例分析：《杜拉拉升职记》**

**4）同方向的艺术**

**5）案例分析：演讲的开场**

**6）同背景的艺术**

5、沟通中的心理学3：有艺术的选择赞美和批评的层次

**1）学员互动：如何有效的赞美和批评一个人**

**2）工具学习：人性五层次金字塔**

**3）案例练习：基于五层次的夸奖**

**三、实践篇：工作中沟通的实战应用**

**1、沟通中的三大实战技能**

**1）案例练习：邻居噪音扰民，你该怎么做？**

**2）沟通铁三角**

* **提问、聆听、反馈**

**2、提问技巧的实战应用**

**1）提问4大技巧：“放宽维度”**

* **放：开放式问题**
* **宽：先宽度，再深度**
* **维：“为什么”与“如何”**
* **度：度量式问题**

**2）提问技巧在绩效面谈中的应用**

**A、开放式问题了解信息**

**B、AE句式的使用，挖掘更多信息**

**C、用提问引导对方做出承诺**

**3、聆听技巧的实战应用**

**1）聆听的3个层级**

**2）第一层级：聚焦自我的自动化聆听**

**A、案例分析：看电影**

**B、案例分析：工作不顺心**

**C、**自动化，个人化，反射式的聆听

**3）第二层级：聚焦对方的支持性聆听**

**A、**关闭评判、自我反应和建议

**B、**承诺持续的聆听并激发他人深入表达。

**4）第三层级：系统化的全方位聆听**

**A、系统性聆听的逻辑结构**

**B、全方位聆听的三个关键**

**学员练习：五只“耳朵”，全方位聆听**

**4、反馈技巧的实战应用**

**1）常见的3种反馈方式**

**2）工作指令的下达工具：5W2H2R**

**案例分析：小李的困惑**

**学习=学+习**

**真正的学习发生在行为改变之时**

**真正的成长发生在习惯养成之后！**

**讲师介绍**

**娄伟 老师**

* 10年世界500强企业（东芝）培训及管理经验
* KTC 学习转化学院 院长&首席导师
* FNS 国际引导协会 SPOT团队引导师
* 索奥中国 · 世界咖啡 认证引导师
* PAA 性格与能力测评 认证测评师
* 九型人格全球学院EPTP 认证培训师
* 国家二级心理咨询师
* 授课风格：

授课风格的最大特色在于逻辑性强、资料丰富、感染力强。讲授，互动，引导等多种方式的教学互动、内容详实的课程讲义、精心编写的案例、图文并茂的多媒体演示，现场就能看到培训效果，达到“学以致用，即学即用”的目标。

娄老师拥有10年世界500强企业的经营管理经验，并担任内训师多年，在人才培养，团队建设，企业管理等方面积累了大量的实战经验，提倡企业管理以人为本，只有科学培养团队中不同的人员，掌握相应的激励和沟通技巧，才能激发个人天赋，发挥其最大价值，实现团队强大的稳定性和效能输出。

近年来，娄老师专注于引导技术在学习项目落地与转化中的应用，持续采用SPOT引导技术，4R复盘技术等工具帮助学员在学习项目中增强知识建构与成果转化，提升学员的实战应用能力；深度挖掘引导技术在学习、教练、管理等领域的运用；大量的实战成果为企业的发展带来了帮助，并获得了企业和学员的广泛好评。

* 部分服务客户：

中国移动、中国联通、中国平安、华为集团、东芝集团、格力集团、美的置业、天元设计院、深圳宝安桂林银行、广州黄船、广州环保投资集团 、富士康、景旺电子、福耀玻璃、潭洲国际会展中心、广东工贸技师学院、华胜集团、伟经集团、乐家（中国）、派特电器、会通集团、广东圆融、创美药业、湖南万事利、益言普道、广州红日、精通国际、金鹏精密、韩加电器、佛华裕、便捷神、金三江、顺科智汇、司米橱柜等

* 部分培训项目：
* 中国移动河南公司经理人员综合测评项目
* 中国移动江苏公司、西藏公司新员工培养项目
* 广州地铁商业公司“2019年度工作总结复盘”研讨会
* 珠海格力电器新元电子“将才计划”管理者能力提升项目
* 美的集团天元设计院“基石计划”一期训练营
* 容声厨卫中层管理者能力提升训练营项目
* 广东中地集团MTP中高层管理干部能力提升训练项目
* 深圳宝安桂银村镇银行中高层领导训练营项目
* 佛山市潭洲国际会展中心“领英计划”培训项目一期、二期
* 广州市工贸技师学院《中层管理者培训》课程资源包开发项目
* 美的集团置业公司TTT内训团队培养及内训课程开发项目
* 东芝家用电器销售公司TTT内训师团队培养项目
* 创美集团TTT内训师团队组建及课程开发培训项目