

# 管理关键时刻

## Managerial Moment of Truth

——让组织增加 40%的生产力

绩效问题总是让管理者左右为难。“我是该实话告诉他我是怎么看待他的成绩，还是该避免伤害他，抑或说一些打消他积极性的话呢？”事实上，无论怎样做都存在着很大的风险。一方面，不谈论绩效问题的结果往往是员工不求上进；另一方面，与员工针锋相对又容易引起他们情绪的抵触。

关键时刻，管理者该如何把握？

《管理关键时刻 MMOT》帮您建立一种以价值为基础的企业文化，让管理者学会“公开反馈”，让组织内的所有人都能够说“真话”。

## 什么是“管理关键时刻 MMOT”

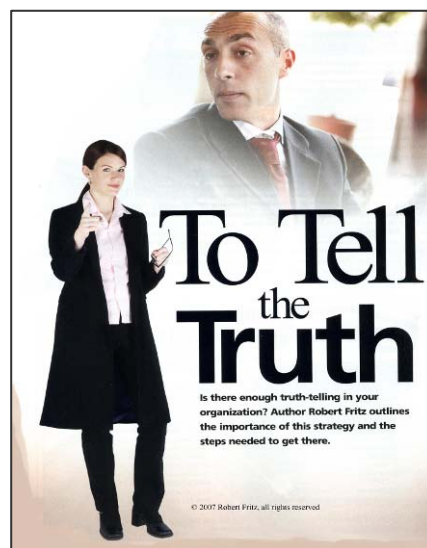
对每一位管理者来说，常常有一些关键时刻需要把握。这些时刻常常让人难以察觉，但它对管理者的工作至关重要，我们称之为“管理关键时刻”（Managerial Moment of Truth）。

这些时刻如果没有处理好，就很容易掉入一个怪圈使你的工作更加艰难；如果处理得好的话，它可以使你的公司迸发出更大的能量，使你的团队更团结，还可以增强你的领导影响力。

## 课程内容

您将在《管理关键时刻 MMOT》中

- 了解管理关键时刻的两个元素
- 掌握实施管理关键时刻的四个基本步骤
- 认识两种绩效模式及改变绩效模式
- 理解管理关键时刻在团队中的应用
- 培养管理关键时刻四个步骤中的具体技能
- 学会处理积极的关键时刻
- 处理不相匹配的情况
- 理解在战略联盟中应用管理关键时刻



## 课程收益

《管理关键时刻 MMOT》将使

- 管理者提升领导影响力和管理水平
- 团队拥有互相信任、公开诚实、绩效导向的工作氛围
- 组织建立积极的以价值为导向的企业文化，大幅提高生产力

## DVD 模拟案例

《管理关键时刻》运用 DVD 模拟案例来演绎精彩管理对话，五则管理关键时刻包括：

### - 跨部门合作

跨部门项目总是难以按进度完成，大家都忙于自己部门的事务，使得跨部门项目每每在临近截止日期时，通过所有人加班加点来完成。

### - 屡教不改

戴夫在特瑞提交上来的报告中发现了四个错误，这已经不是第一次发生了。戴夫希望与特瑞进行一次 MMOT，以帮助他找到问题所在。

### - 项目误期

今天是提交营销材料的截止日期，然而特蕾丝却发现自己的团队并未准备好材料，她要通过 MMOT 找寻原因并制定改进的方案。

### - 积极表扬

约翰所带领的团队连续四次超额 40% 完成销售指标，简想给他积极的管理关键时刻，希望能将约翰的成功经验带进其他团队。

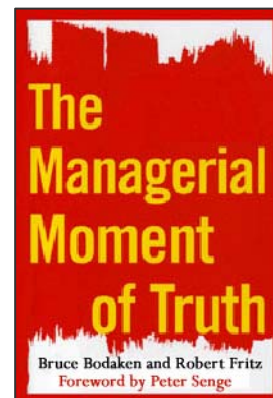
### - 快速 MMOT

艾林和芭芭拉在喝咖啡的时候进行快速 MMOT，因为艾林在建议书中遗漏了“运送成本”这一项，她以前从不会犯这样的错误。

## 学员反馈

《管理关键时刻》具有前瞻性、创造性和开拓性，是管理者和指导者必读书之一。通过学习，你可以为企业培养一种讲真话和相互信任的企业文化。因此使你更受员工尊重。同时你的员工也因此更受顾客欢迎。

——Customers. com 网站和《顾客革命》一书的作者派崔西亚·席柏



帮助我们和我们的团队取得改变提供了一次对话，并且为我们在面对关键时刻的过程中建立一种真诚的关系提供了有效的框架。另外，它给我们讲述了一种用学习和行动代替相互指责的方法，一定可以让你受益匪浅。

——《管理工作》一书的作者彼特·布罗格

这是对你处理与上司、同事和下属之间关系的方法的一次革命。通过了解事实真相，可以减少我们在企业中的压力。最为重要的是，它可以给我们的绩效和效率带来意想不到的提高。

——《时代》一书的作者凯蒂斯·卡彭特

伯达科恩和弗利兹为我们提供了一种简单有效的加强企业学习效果的方法。MMOT 是你和你的团队最值得的一种投资——它的回报是长期的。

——企业学习协会总裁和执行董事雪瑞·伊梅迪亚托

《管理关键时刻》是奉献给每一位管理者的。它为我们提供了一种简单而有效的方法，如果你能在实践中认真执行它，你一定能提高你的团队的绩效。但这不仅仅是一种提高绩效的方法，它还向你展示了培养、应用和维持你团队的能力所必需做的一切。

——职业系统跨国公司的创始人和首席执行官此佛利·科耶

MMOT 是一种关于管理者如何帮助员工讲真话和面对事实的简单方法。在人们对企业失去基本信任的今天。它将会让管理者和员工在企业内相互坦诚。

——潘纳塔公共政策研究院院长、克林顿执政时期总参谋洪·李恩·潘纳塔

## 罗伯特·弗里兹



罗伯特的事业是从音乐开始的，他从事音乐作曲的研究和教学。从音乐中，他发现谱曲中的结构化原则对于人力资源发展有相当重要的借鉴意义，于是诞生了罗伯特·弗里兹的结构化理论。

在此同时，罗伯特发现艺术创作中的相似过程，包括创作音乐、绘画、雕塑、跳舞、戏剧、电影、诗歌和文学等，都可以运用到人们的日常生活中去，人们可以用几乎一模一样的方法来改变他们的生活——生活好象是一件艺术作品。他开发了第一门课程，告诉人们怎样在生活中运用创新流程，后来他开始培养培训师来讲授自己的课程。至今全世界已有超过 8 万人听过罗伯特的课程。

他的第一本著作《The Path of Least Resistance》(零阻力管理方法)成为全球畅销书，告诉人们怎样运用创新流程和结构化知识来创造自己的生活，从而实现他们的最终理想和期望。他的第二本《Creating》(创造)阐述了更加细致的创新过程和原则。他在《The Path of Least Resistance for Managers》(经理人的零阻力管理方法)一书中，运用科技手段把前两本书的主要内容浓缩进去，同时把它应用到组织中去。他最新的一本书《Your Life As Art》(生活就象艺术)将前面的理论进一步深化，阐述了创造的热情问题——驱使人们创造的动力。很多人都说这是他至今出版的最好的一本书。

罗伯特·弗里兹是 DMA®和 Technologies for Creating®公司的创始人。他和 Charlie Kerfer, Peter Senge 以及 Peter Stroh 一同创立了 Innovation Associates (创新机构)，这是一家致力于帮助人们使用创造方法建设组织的公司。

罗伯特·弗里兹是一位多才多艺的作曲家、电影制片人和作家，他同时也是全世界众多大公司的组织咨询顾问。