

中层管理干部综合管理技能 (MTP)提升培训

课程背景：

企业经营成果的好与坏，关键是两点，第一，战略对头；第二，管理得法；战略制定是重点，方向对了企业发展才有希望，而管理是实现战略目标的重要保证。

企业的运营过程中，中层管理者经常感慨企业执行力太弱，效率低下，无法实现组织战略，错失企业发展的良机。其实，我们应该明白，管理者做好管理工作是需要具备一定的管理知识与技能，我们很多企业常常采用“提拔优秀员工做管理者”的选拔制度，忽视了从事管理工作必要的能力的培养与技能训练，管理者们全凭自己对管理的认识与感悟来行使管理职责，造成很多时候，企业是失去了

一个好员工而多了一个不合格的管理者。

我们要认识到管理技能不是每个人天生就具备的，从事管理工作必需接受管理技能的培训，通过培训他们管人、理事、带团队、激励下属的能力，可以快速地提高组织工作效率与企业效益，进而为企业赢得市场竞争的优势。

学员收益：

- 1.使管理人员了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的桥梁
- 2.学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威、指导下属，并给予工作授权
- 3.知人善任，带人带心，学习激励部属的技巧
- 4.认识沟通的重要性，掌握高效沟通的技巧，建立组织内无障碍的沟通环境
- 5.掌握出色的团队领导能力，增强自己的领导魅力
- 6.了解辅育人才的重要，学习如何在工作中辅导下属

课程时间：5天-10天 6小时/天

(每个模块可以讲1天，每天最多不超过3个模块)

学员对象：企业班组长、部门主管、企业中层，副总，小微企业主

授课形式：

讲师讲解（强调重点、要点和难点，将专业术语平民化，帮助学员理解）

录像观看（通过精彩录像片段欣赏，给予学员启发）

现场演练（帮助发现问题，进行精确点评，从而达到学以致用目的）

游戏互动（将深奥的理论融入轻松的游戏之中，在笑声中学习和领悟）

问题讨论和实战案例分析（剖析经典实战案例，充分启发学员）

引用工具：

- 1、规章制度
- 2、管理看板
- 3、任务列表
- 4、节点计划
- 5、责任清单
- 6、工作跟踪表
- 7、个人目标管理卡
- 8、个人绩效承诺书
- 9、会后工作执行表
- 10、挂起来的备忘录
- 11、思维导图
- 12、工作日记
- 13、个人行动方案表
- 14、培训落地“531”执行表
- 15、授权交接表
- 16、九型人格
- 17、甘特图
- 18、ABC 法则
- 19、PMP
- 20、鱼刺图

课程大纲：

引言：管理的本质

1.中层管理者的实质是什么？

1.1 目标—计划—标准—流程-过程—结果，交换价值

2.中层管理者的基本技能

3.最受欢迎的管理者具备什么特性

第一讲：本色做人，角色做事：管理者的角色定位

思考：管理干部与一般员工有什么差异？

模拟角色练习：中层管理者常犯的角色错误有哪些？

1、为什么会有中层经理？

2、中层管理者六种错位

3、受重用的中层管理者特点

4、中层管理者的六项职责

4.1 管目标

4.2 管计划

4.3 管机制

4.4 管流程

4.5 管过程

4.6 管结果

5、作为下属的中层管理者

5.1 中层管理者在企业中的位置

5.2 中层管理者作为下属的四项职业准则

5.3 作为下属时常见的三个认识误区

6、作为同事的中层管理者

6.1 跳出本位看问题

6.2 同事是自己的“内部客户”

6.3 共赢心态与全局观念的树立

7、作为上司的中层管理者

7.1 中层管理者如何领导下属

7.2 认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、教练

7.3 从业务员到中层管理者

7.4 作为上司的角色认识误区

第二讲：三分战略，七分执行：组织执行力提升

1、企业执行力差的原因分析

讨论：您认为中国众多企业中执行力最好的企业是哪家？

2、中层的作用

3、执行启蒙--商业人格

4、执行动力与方向--客户价值

5、执行目的：结果与任务

5.1 过程更重要还是结果更重要？

5.2 结果才是最最重要的

5.3 客户为结果买单，成功用结果交换

案例：检查食堂是任务还是结果

生活例子区分任务和结果

5.4 客户优秀人士的思考习惯：以终为始

6、中层经理执行五大法宝：

6.1 凡是有结果，绝不降低标准

① 什么是标准？

② 标准与什么有关？

③ 执行标准有什么好处？

④ 如何推行标准化管理？

案例：盛世阅兵的高质量给我们什么启示

华为的两个标准

6.2 结果敢承诺，责任有主题

① 责任胜于能力

② 职场上的责任稀释定律

③ 一件事情只能有一个责任主体

讨论发言：为什么会出现三个和尚没水喝的情况？

管理中如何避免出现这种情况？

6.3 过程重跟踪，问题快解决

① 合理配置资源

把合适的人放在合适的位置上

让合适的人去做合适的事

保持良好沟通

了解你手下的每一个人

制定计划的方法和技巧

计划如何实施？

②简化优化流程

什么是流程？

流程与什么有关？

简化优化流程有什么好处？

管理思想：把复杂的事情简单化

③问题快速解决

什么是问题？

问题是从哪里来的？

如何发现问题？

如何分析问题？

如何解决问题？

要为成功找方法不为失败找借口

④保持跟踪监控

如何理解信任、怀疑和监控？

信任固然好，监控更重要

监控不代表不信任而是共同做好

如何做好监控？

案例：联想如何监控过程

海尔如何监控过程

刘强东如何监控过程

罗兰贝格如何监控过程

6.4 结果给评价，及时兑奖惩

①绩效管理与评价系统

②奖优罚劣

6.5 差异要分析，亮点须复制

7、总经理三大执行方针

7.1 总经理执行两大绝招

7.2 总经理执行角色定位

第三讲：适时授权，同步成长：高效授权技巧修炼

1、视频欣赏：中国某总经理的一天

2、你会授权么？测试看看

3、思考与讨论：授权有什么意义？中国的管理者为什么不愿授权？

4、什么是授权？

5、授权有何意义和价值？

6、授权分类

6.1 必须授权的工作

6.2 不能授权的工作

6.3 选择性授权的工作

6.4 作业练习：互动研讨

请列出在你的日常工作中，哪些是必须授权的工作？哪些是不能授权的工作？

7、高效授权的步骤

7.1 选对人

- ①德：价值观吻合，人品正直、诚信、有爱心，有良好意愿的。
- ②才：知识
 - 被选者过去的知识？学过的课程？
 - 有哪些知识结构？有哪些方法？经过什么培训？)

7.2 目标明确，结果导向

- ①了解被授权人的能力与才干
- ②授权时说清楚目标和要求
- ③请被授权人记录并复述任务

7.3 责权利一致

- ①责：清楚告知任务的职责
 - 明确要求，量化指标
 - 让下属参与制定目标
 - 告知责任及后果
- ②权：与之匹配的权利和支持
 - 界定被授权者应有的权限（这件事交给您了，别给我搞砸了）
 - 帮助支持被授权下属
 - 懂得激励下属
- ③利：完成以后的好处
 - 你将收获怎样的成就？对你定的目标有什么帮助；
 - 我会给你实际的奖励如：
赞赏、认同、奖励、升迁、加薪、国外旅行等。
 - 奖就奖的心花怒放，罚就罚的胆战心惊。
 - 建立合理的奖惩制度

7.4 主动帮助，解决困难

- ①提前告知可能面临的挑战
 - 提前告知挑战的难度
 - 做好面对困难的心理准备
- ②过程中帮助他解决困难
 - 教他做，而不是替他做；
 - 提供参考意见
 - 支持、启发、理解、鼓励

7.5 承担责任

- ①将失败的责任推卸给下属
 - 谁授权谁负责。
- ②让下属做出承担
 - 规章制度、授权协议、职责说明书

7.6 不重复与倒授权

- ①责任÷2=0
- ②教他做而不是替他做自己把事情做好,引领下属把事情做好
- ③有效授权的保证

7.7 检查结果

- ①授权≠放权。
- ②过程中要检查过问

- ③ 授权执行力= 制度+ 检查
- ④ 过程检查：目标控制→进度控制→定期检查 →修正错误→ 信任下属
- 8、择机授权：如何选择授权时机
- 9、练一练：李先生是一家大型公司的生产经理，他正处理一些工作，试讨论他的可授权性
- 10、常用的授权工具和细节

第四讲：辅之有益，导之增效：卓越管理者辅导艺术

- 1、互动与研讨：下属及时辅导对我们管理者有哪些意义？
例：王主管的问题
- 2、一般辅导艺术
 - 2.1 认识员工状态
 - 2.2 认识辅导风格
 - 2.3 辅导的程序
 - 2.4 识别辅导的时机
 - 2.5 辅导的7个要点
 - 2.6 辅导的四大策略
 - 2.7 OJT 辅导法
 - 2.8 新员工辅导技巧
 - 2.9 老员工辅导技巧
- 3、教练式辅导艺术
 - 3.1 认识教练技术
 - 3.2 教练技术原理
 - 3.3 教练角色定位
 - 3.4 成为一个优秀教练条件
 - 3.5 教练式辅导使用条件
 - 3.6 教练式辅导内容
 - 3.7 教练式辅导的4大能力
 - 3.8 教练式辅导6大步骤
 - 3.9 教练式辅导的综合大法
- 4、案例：员工辅导模拟演练
- 5、本节你将学会工作教导的7步曲，看视频，讲感悟，练沉淀，需体验，及建立行动方案。

第五讲：择机激励，倍增绩效：团队成员的有效激励

- 1、团队成员士气低落的原因分析
讨论：如何让部下开心地工作？
- 2、创造一个激励的环境
- 3、马斯洛需要层次论
- 4、互动：根据需求理论，列举对应的激励工具
- 5、人的需求理论与企业制度结合运用技巧
- 6、对需求层次理论的新思考
 - 6.1 你的员工那部分员工满意度比较低？

- 6.2 哪些员工在流动？
- 6.3 他们的主要需求在哪个层次？
- 6.4 根据 20/80 原理，你应该关注什么样的激励？
- 7、案例研讨：销售主管的激励
- 8、员工激励的三大原则
 - 8.1 公平性原则
 - 8.2 及时性原则
 - 8.3 针对性原则
- 9、互动与研讨：请列举 10 条有效的激励方法
- 10、激励方法
 - 10.1 零成本激励法
 - 10.2 目标激励法
 - 10.3 参与激励法
 - 10.4 授权激励法
 - 10.4 情感激励法
 - 10.5 榜样激励法
 - 10.6 挫折激励法
 - 10.7 竞争激励法
- 11、不同阶段员工激励方法
 - 11.1 新员工、老员工激励方法
 - 11.2 企业发展的不同阶段激励方法
- 12、典型案例：著名公司经典激励案例欣赏
- 13、思考与讨论：金钱在什么情况下可以带来激励，在什么情况不能带来激励？请陈述理由，并最好举出实际工作中的案例加以说明。
- 14、本节你将学会 11 种理论种 3 种理论，讲原理，讲操作工具，需课堂演练，及建立行动方案。

第六讲：1+1 大于 2：团队建设与冲突管理

- 1、团队概念
- 2、团队与团伙
- 3、团队的要素视频欣赏：大雁精神
- 4、高绩效团队的特征
 - 4.1 共同的愿景与目标
 - 4.2 有效的领导
 - 4.3 互相信任的氛围
 - 4.4 充分的沟通
 - 4.5 取长补短的互补性
 - 4.6 高效的工作程序
 - 4.7 灵活性与适应性
 - 4.8 持续学习
- 5、案例分析：唐僧师徒团队
- 6、高效团队模型与成员构成
 - 6.1 决策高层：具备战略眼光，创新思维，领导魅力
 - 6.2 协调中层：承上启下，管控流程，良好的管理技能

6.3 执行基层：专业技能，服从指令，高执行力

7、团队发展的四个阶段

7.1 形成期

7.2 风暴期

7.3 规范期

7.4 绩效期

8、团队愿景、目标与绩效管理

8.1、建立团队的共同愿景与共享愿景

8.2 优秀的愿景模型：树立团队的愿景与使命

8.3 练习：我心目中理想的团队——我眼中现实的团队

8.4 团队愿景与使命分析

8.5 团队发展愿景与个人目标的融合

8.6 研讨：我们为什么走到一起？——为什么需要团队

8.7 共同目标的要素：SMART-AS

8.8 目标制定与下达（目标的愿景化、目标的共享化、目标的承诺化）

8.9 案例研讨：目标的不公平与不合理

8.10 模拟演练：团队上中下互动演练（30分钟）

9、团队冲突管理技巧

9.1 正确看待冲突的态度

团队活动：辩论--团队冲突是有害的还是有益的？

冲突的好处？

冲突的坏处？

建设性冲突与破坏性冲突

视频分享：公司商战（了解团队内部冲突的必要性、破坏性及解决方法）

9.2 团队冲突处理的五种处理方式

竞争/强制策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

迁就策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

回避策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

合作策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

妥协策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

9.3 处理团队冲突的六步骤

澄清：冲突是什么？

目标：共同目标是什么？

可供选择的方案：一些可供选择的方案是？

排除障碍：存在哪些障碍？

选择：什么样的解决办法符合双方的需求？

认同：解决办法是什么？

---案例讨论：某大型企业人力资源部与财务部之间的冲突及解决办法

本讲收获：正确理解团队冲突的必然性；掌握冲突的处理策略；掌握合作性冲突管理的情绪管理要点、语言管理要点及行业管理要点，提高冲突管理的能力。

案例：某企业的冲突管理

10、游戏：踩纸过阵”（体会团队目标，战略，执行力，共识的形成）

第七讲：大海中的灯塔：目标确立与计划执行

- 1、背景欣赏：我拿什么拯救我的未来？
- 2、互动：目标可以帮助我们做什么？
 - 2.1 目标能够使人产生积极的心态
 - 2.2 目标能够使人看清自己的使命
 - 2.3 目标能够使人感受到人身的价值
 - 2.4 目标能够使人把关注的重点从过程转移到结果上来
 - 2.5 目标能使人分清轻重缓急，把握重点
 - 2.6 目标能够使人眼光集中到当下
 - 2.7 目标能提您既关注到现在又关注到未来
 - 2.8 目标能够提供评估的依据
- 3、如何正确地认识目标
 - 3.1 目标是企业竞争的必然产物
 - 3.2 目标是“自我选择”和“整体协调”
 - 3.3 目标是希望，是结果。是时刻关注的焦点
 - 3.4 目标是由动机到行动的驱动力。目标是专注力
 - 3.5 目标是参与、沟通、指导和激励
 - 3.6 目标是方向、荣誉、责任
- 4、目标的四个来源
 - 4.1 老板下达、上级分解
 - 4.2 自己的角色和职责
 - 4.3 自己的心态和梦想
 - 4.4 自己的内部客户需求
- 5、如何正确地使用和管理目标
 - 5.1 将目标变成小目标
 - 5.2 将目标变成下属的任务
 - 5.3 将目标变成自己的计划
 - 5.4 计划才是我们工作的指南
- 6、计划是什么不是什么
 - 6.1 是目标的具体化不是应景之作
 - 6.2 是剧本不是论文
 - 6.3 是用来共享的不是用来私藏的
- 7、编制计划的方法和技巧
- 案例：国庆阅兵几万名学生组成的背景墙为什么没有破绽
- 日本运动员获得冠军方法
- 如何实现亿万财富的目标
- 分析王经理的一份计划
- 8、目标执行
 - 8.1 游戏：意愿人生
 - 8.2 目标执行的黑洞
 - 8.3 目标执行的步骤
 - 8.4 目标的追踪与检核
 - 8.5 视频欣赏：创造条件完成目标
 - 8.6 案例分析：GE 公司绩效管理

第八讲：省时省力，沟通有功：管理沟通与影响技术

- 1、沟通的基本原理与方法
 - 1.1 学习沟通技巧的重要性
 - 1.2 沟通的定义和本质
 - 1.3 沟通的三大载体
 - 1.4 影响沟通的三要素
- 2、沟通过程中常见的三个障碍
 - 2.1 认同障碍
 - 2.2 影响障碍
 - 2.3 理解障碍
- 3、沟通四大技能
 - 3.1 沟通时的表达技巧：说的能力
视频欣赏：师傅与徒弟
视频研讨：半月传
思考：你的启示是什么？沟通时到底该怎样表达？
 - 3.2 激励让别人表达的能力：听的艺术
听的五大层次
倾听的两层含义
倾听的三大内容
倾听时 10 个关键点
倾听时的反馈技巧
 - 3.3 倾听时的探寻艺术：问的能力
问题的种类和用途
启发式询问技巧
 - 3.4 因人而异的沟通技巧：看的能力
性格色彩
九型人格
 - 3.5 小结：沟通的黄金法则、白金法则
- 4、跨部门间沟通的技巧
 - 4.1 为什么跨部门间沟通很困难？
 - 4.2 解决跨部门沟通的根本方法：客户价值
 - 4.3 跨部门沟通三大原则
 - 4.4 部门间不同意见的处理技巧
分享：找疼法影响他人的技术
分享：以他人的利益点影响他人
分享：运用信息不对称影响他人
 - 4.5 如何说服意见不同的人
- 5、建立跨部门沟通与协作文化
 - 5.1 利人利己文化
 - 5.2 自我负责任文化
 - 5.3 主动性文化
 - 5.4 首任负责制文化
 - 5.5 案例：红绿灯案例
- 6、与上司沟通技巧

- 6.1 与上司沟通六大障碍
- 6.2 接受上司指示的五大要点
- 6.3 如何正确的向上司汇报工作
- 6.4 让上司接受建议的技巧
- 6.5 案例研讨：遇见自己意见与上司不一致时，如何进行有效沟通？
- 7、与同级沟通技巧
 - 彼此尊重，先从自己做起.
 - 易地而处，站在彼的立场.
 - 平等互惠，不让对方吃亏.
 - 了解情况，选用合适方式.
 - 如有误会，诚心化解障碍.
 - 知己知彼，创造良好形象.
- 8、与下属沟通技巧
 - 与下属沟通常犯的错误
 - 向下属下达命令的要点
 - 如何向下属推销自己的建议
 - 如何处理下属的反对意见
 - 与下属沟通的八大规则
- 9、高效沟通常出现问题的解决之道(案例研讨)
 - 屡次沟通没有结果怎么办？
 - 遇到一些同事说一套做一套怎么办？
 - 大家都是平行部门，不配合怎么办？
 - 对其他部门工作不了解，甚至持否定态度怎么办？
 - 本位主义（袒护下属，保护部门利益）怎么办？
 - 互相推脱责任，只知道抱怨和投诉怎么办？
 - 各部门对同一问题有不同的看法怎么办？
 - 沟通没有理想的结果，但是事情又不能耽搁，怎么办？
 - 关系到几个部门，各部门就会踢皮球，扯皮，怎么办？
- 10、本节你必须亲自参与，头脑风暴法，找出问题的解决方法
学员分享，老师点评以上问题可以根据客户需要适时调整

第九讲：管住自己，才能管好别人：自我管理能力

1、时间管理

- 1.1、时间与时间管理概述
 - 1.1.1 视频：《时间都去哪了？》
 - 1.1.2 人生的平衡转盘
- 1.2、时间是什么？
 - 1.2.1 深圳口号：时间就是金钱，效率就是生命；
 - 1.2.2 时间是人生最大的资本；
 - 1.2.3 时间不可再生、不可储存，但却是可以管理的。
- 1.3、时间管理的发展与演变：
 - 1.3.1 第一阶段：便签与备忘录阶段；
 - 1.3.2 第二阶段：时间进程表阶段；
 - 1.3.3 第三阶段：要事第一阶段；

1.3.4、第四阶段：平衡管理阶段。

1.4、时间管理的技巧

1.4.1 学会列清单，分析与管理自己的时间

1.4.2 要事第一原则

1.4.3 聚焦目标原则：

1.4.4 简化流程，学会授权

1.4.5 遵循生物钟，重要事情重要时间段完成

1.4.6 学会拒绝，敢于说“不”

1.4.7 速度第一，完美第二

1.4.8 化零为整原则---善用零碎时间

1.4.9 马上行动，拒绝拖延

1.4.10 正确运用微信、QQ，短信，微博等现代沟通工具

1.5、高效时间管理工具和方法

1.5.1 思考与互动：互动与思考：请列举 10 个掠夺我们时间的罪魁祸首？

1.5.2 软件法：365 日历，Pendo 软件等

1.5.3 备忘录法：记事本，便签纸，闹钟

1.5.4 工作日志法

1.5.5 工作计划法：月，周，日工作计划

1.5.6 番茄钟工作法

1.5.7 排期表

1.5.8 甘特图

1.5.9 能力提升法

1.5.10 授权法

1.5.11 他人（上司、同事、下属）管理法

2、情绪与压力管理

2.1、压力、情绪与健康

2.1.1 分组讨论与案例分析，产生触动以引起重视

2.1.2 我是谁？压力从何而来？

2.2、提升 EQ 缓解压力，乐在工作

深入了解情绪，提升情商，促进人际和谐并调整自我、角色演练

2.2.1 认识情绪，发现情商(EQ)

2.2.2 体察自己的情绪，高度的自我认知

2.2.3 管理自己的情绪：做情绪的主人

2.2.4 自我调整，自我激励

2.2.5 识别他人情绪

2.2.6 提升沟通技巧

2.2.7 建立良好的人际关系

2.3、情商修炼，塑造阳光心态

调整心智模式，活在当下，乐在工作！

2.3.1 改变心态

讨论：《美丽女士跳海故事》

2.2.2 学会享受过程

2.2.3 学会活在当下

案例：《吃草莓的故事》

2.2.4 不要把自己幸福的来源建立在别人的行为上面，我们能把握的只有自己。

2.2.5 学会感恩

案例：《感恩公司》

2.2.6 如果遇到倒霉的事情就想还有人比你更倒霉。

2.2.7 天堂、地狱由心造

案例：《日本武士的故事》

2.2.8 压力太大的时候要学会弯曲。

2.4 自我减压运动，轻松职场与开心生活

大量的方法与实用技巧，部分实际演练与训练相结合

2.4.1 坦然面对压力、应对压力的方法

2.4.2 放松与压力:如何自我放松

2.4.3 运动与压力:职场健康操

2.4.4 饮食与压力

2.4.5 音乐与压力:音乐疗法及音乐处方

第十讲：华为的影子：绩效管理与科学评价

1、绩效考核的重要意义

1.1 考核是公平正义的体现

1.2 考核是区分员工的依据

1.3 考核是激励先进鞭策后进的手段

1.4 考核的目的是：

传递压力

激发活力

达成目标

培育文化

案例：茜子服饰如何考核

华为案例、阿里巴巴案例

2、绩效考核是谁的事情？

3、为什么国内多数企业考核失败？

4、绩效管理循环是怎样的？

5、绩效管理循环如何一步一步展开

6、如何使用绩效考核结果

7、绩效考核的重要难点关键点在哪

8、对管理者的能力素质要求

9、为什么要把绩效考核放在循环里

10、如何提取考核指标

11、管理者在绩效管理中的关键作用