

- 最符合当下管理特征的创新课程
- 最针对中层成长需求的实战课程
- 最系统提升管理技能的实用课程
- 最受企业欢迎风靡业界的精品课程

内容最鲜活 技能最全面 应用最有效

## MTP—互联网时代中层管理技能提升

### 课程背景：

是否感到在管理上困难重重而一筹莫展吗？

是否也感到原有的经验与技能现在却屡试屡爽？

是否也感到团队管理危机四伏，经营效益每况日下？

-----是时候选择《MTP》了！还等什么？

中层强，则企业强！中层管理人员的技能与努力直接决定公司的经营成败，特别是在当下的互联网时代，对管理者提出了新的要求，现有的管理人员必须与时俱进，不断丰富知识，提升技能才能迎头赶上。另外，一大批技术骨干也纷纷走上了管理岗位，这更要求他们迅速完成职务角色的转变，系统的掌握管理技能，快速的进入管理角色，围绕当下中层管理人员的能力短板，结合企业管理的现实需求，新颖而实战的 MTP 课程经精心设计，应运而生，课程从自我管理、工作管理、团队管理及文化管理的角度进行了核心技能的提炼与充分展现，并综合运用多种培训工具，以期通过本课程的学习，使管理者快速掌握所需技能，完成华丽蜕变，成为出色的职业经理人。

### 课程收益：

- 提升管理技能，快速弥补管理短板；
- 转变态度，正确角色定位，明确职责权限；
- 灵活运用管理技能，提高管理效率与效益；
- 掌握互联网时代管理新知识，进一步丰富管理理论；
- 四大模块内容，十二门实战课程，有的放矢，浑然一体，系统铸造金牌经理人；

**课程时间：**2天，6小时/天

**授课对象：**企业中高层管理人员

**授课方法：**内容讲解+提问互动+现场练习+案例剖析+小组 PK+情景模拟

### 课程大纲

#### 课前预热

1. 分组 2. 队名、队呼、队歌、队长 3. 约定

#### 课程导入：

1. 管理模式的发展历程

1) 粗放的人治管理

- 2) 精细的法制管理
- 3) 自主的人本管理
2. 管理之变—互联网下的管理冲击
  - 1) 组织上：由层级变扁平；
  - 2) 关系上：由等级变平等，由雇员到伙伴；
  - 3) 工作上：由分工到协作，由传承到颠覆；
  - 4) 知识上：由体系到归零，由保护到共享；
3. 管理之痛—中层管理者的技能困顿

处境：上压，下顶，左攻，右挤

小组讨论：西游团队在今天如要裁员 1 人，让谁下马？

## 第一讲：自我管理

### 一、角色定位

1. 四种类型管理者
  - 1) 变革管理者；2) 文化塑造者 3) 激励教导者 4) 绩效创造者
2. 不同层次人员的管理重心
  - 1) 决策层：方向；2) 管理层：策略；3) 执行层：执行力
3. 3 种角色的错位
  - 1) 向上错位；2) 民意代表；3) 自然人
4. 管事的 4T 原则
  - 1) 事事有人管；2) 事事有标准；3) 事事有人做；4) 事事有责任人
5. 理人的 4R 原则
  - 1) 找对人；2) 放对位置；3) 找正确的方法；4) 做正确的事

小组讨论：部门正副手如何配合工作？

### 二、系统思考

案例剖析：丁谓修宫殿

1. 系统思考四项特征
  - 1) 看到全貌而非局部
  - 2) 看透结构而非表象 案例剖析:田忌赛马
  - 3) 看到变化而非静止
  - 4) 条理清晰而非杂乱

2. 系统思考的原则

六要六不要

3. 系统思考在商业经营中的应用

案例模拟分析：啤酒游戏

### 三、时间管理

1. 不同层次人员的时间分配
2. 时间管理原则：80/20
3. 时间管理原则：第二象限工作法

现场练习：将自己一周的工作按四象限进行分类，并讨论第二象限工作法的意义

## 第二讲：工作管理

### 一、目标管理

1. 目标管理的三个共同
  - 1) 共同计划
  - 2) 共同反馈
  - 3) 共同控制
2. 目标管理程序
  - 1) 设定目标
  - 2) 审议组织结构与分工
  - 3) 确定下级目标
  - 4) 上下级就实现目标所需的条件和目标实现后的奖惩达成协议
  - 5) 实现目标过程的管理
  - 6) 总结与评估
3. 设定目标 7 个步骤
4. 设定目标 SMART 法则
5. 考核指标的确定
  - 1) 公司战略规划
  - 2) 顾客意见 — 越来越重要
  - 3) 主管目标
  - 4) 同事的意见
  - 5) 员工意见
  - 6) 职位说明书
  - 7) 市场 / 同行 / 竞争对手
6. 绩效面谈 5 步法

作业：做出部门下一年度的具体目标及考核指标

### 二、高效沟通

1. 沟通的分类与构成
2. 与上司沟通难点与要点
  - 1) 主动
  - 2) 注意两种不同的沟通形式
3. 与下属沟通的技巧
  - 1) 倾听
  - 2) 信任下属
  - 3) 让下属了解沟通的游戏规则
  - 4) 训练下属的沟通能力
4. 上下级沟通的规则
  - 1) 逐级汇报，越级申告
  - 2) 沟通的顺序：第一顺序：与当事人沟通；第二顺序：按指挥链沟通；第三顺序：会议等渠道沟通
  - 3) 区分组织沟通与人际沟通
  - 4) 区别指示型沟通和商讨型沟通
  - 5) 约定时间和时限
  - 6) 三三制
  - 7) 对事不对人

小组讨论：如何与高端客户沟通？

### 三、绩效管理

1. 绩效管理全过程
  - 1) 绩效计划
  - 2) 绩效执行
  - 3) 绩效考评
  - 4) 结果应用

## 2. BSC+KPI

- 1) BSC 平衡计分卡
  - 2) KPI
  - 3) BSC 与 KPI 的结合使用
  - 4) 指标提取的注意事项
- ### 3. 考核结果的应用

**情景模拟：部门负责人与下属的月度绩效面谈**

## 第三讲：团队管理

### 一、有效授权

#### 1. 不能有效授权的原因分析

- 1) 管理制度 2) 管理风格 3) 组织文化 4) 员工 5) 工作特性 6) 互动因素

**故事：吴牛问喘**

#### 2. 有效授权模型：OPERA 原型

#### 3. 有效授权的流程

- 1) 工作分类 2) 选择授权对象 3) 落实任务

#### 4. 有效授权的监督与控制

- 1) 目标 2) 定期检查 3) 突击检查

### 二、辅导激励

#### 1. 培训部属 3 路径

- 1) 自己 2) 管理者 3) 人力资源部门

#### 2. 指导部属 6 阶段

#### 3. 马斯洛需求理论分析

#### 4. 有效激励路径及激励理论

- 1) 需求层次 2) 双因素 3) 公平 4) 期望 5) 强化

#### 5. 不同阶段员工的领导权变

师徒制的应用

**思考题：如何有效使用用非物质激励？**

### 三、团队建设

#### 1. 团队的特征

- 1) 协作性 2) 主动性 3) 思考性

#### 2. 团队建设五步法则

- 1) 团队融炼

- 2) 塑造文化

- 3) 内部 PK

- 4) 简单考核

- 5) 开放交流

#### 3. 构建人才梯队

**团队游戏：搭人梯**

## 第四讲：文化管理

### 一、价值提炼

#### 1. 企业文化价值体现

固化于制、内化于心、外化于行

#### 2. 价值观的导入：灌输、灌输、再灌输

**小组讨论：如何应用文化管理？**

## 二、文化传播

### 1. 内部传播路径

1) 制度 2) 领导 3) 仪式 4) 榜样 5) 故事

### 2. 价值理念与制度的融合

## 三、落地考核

### 1. 文化考核的 KPI

### 2. 企业文化落地模型

### 3. 文化落地实施措施

1) 组织化

2) 策略化

3) 产品化

### 4. 文化落地四步骤

1) 计划 2) 组织 3) 监控 4) 改进

**总结：整体重点内容回顾**