

《“中坚力——打造企业核心能量”企业中层干部技能训练—MTP》课程大纲

1、课程说明

课程名称	《“中坚力——打造企业核心能量”企业中层干部技能训练—MTP》
课程形式	■课程讲授 ■案例分析 ■分组讨论 ■小组活动 ■游戏
适用学员	■中层管理人员
课 时	3-5天，每天6小时
课程目标	<ol style="list-style-type: none"> 1、明确中层管理者自身的角色，更好的发挥领导的作用； 2、掌握工作管理的技巧和方法，高效完成工作任务； 3、学会管理下属的技能，充分调动员工的积极性，提升部门的绩效； 4、锤炼团队管理技能，带出一支高绩效团队 5、作好自我管理，不断进行自我开发，做一名称职的管理者

2、课程大纲

课程题目	授课形式	课程内容
前言	课程讲授	培训与教育区别
模块一 管理者角色认知	课程讲授 案例分析 分组讨论	<ol style="list-style-type: none"> 1、什么是管理 2、互动案例：拉面馆老板的困惑 3、互动游戏：管理者角色定位 4、管理者的主要任务 5、管理者的角色转变 6、作为下属的管理者常见的角色误区 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 民意代表 ◇ 同情者 ◇ 个人意见 ◇ 领主 ◇ 错位 ◇ 传话筒 7、作为上司管理者常见的角色误区 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 业务员（技术员） ◇ 领主 ◇ 官僚 ◇ 老好人 7、案例：张经理是合格的经理吗？
模块二 管理者自我管理	课程讲授 分组讨论 互动练习	<ol style="list-style-type: none"> 1、测试：你是一个合格的管理者吗 2、伟大在于管理自己 3、中层管理者的定位 4、管理者 360 度管理 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 下属管理者

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 作为下属管理者三项任务 ➤ 七项措施辅佐上司 ➤ 工作中与上司沟通的五种境界 ◇ 作为上司管理者 ➤ 作为上司管理者的四项任务 ➤ 盖洛普公司的“S曲线” ◇ 作为同事的管理者 ➤ 作为同事管理者的两项任务 ◇ 作为自己管理者任务 5、管理者领导力塑造 ◇ 视频案例：垂直极限 ◇ 管理者的五大权利 ◇ 管理者“五清楚、六必访、七必谈” 6、管理者必备的职业习惯 7、经理人的素养 8、员工心目中的好经理 9、孤芳自傲的经理 10、练习：经理人职业素养练习 11、实战案例讨论 ◇ 发怒的经理 ◇ 打小报告 ◇ 接受任务
<p style="text-align: center;">模块三 管理者辅导技能</p>	<p style="text-align: center;">课程讲授 分组讨论 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1、辅导与员工成长 2、讨论：诸葛亮是个老领导吗？ 3、视频案例：教练型领导 4、老师、教练与师傅的区别 5、如何做一名合格的教练 6、人才培养的三种形式（SD/OJT/OFF JT） 7、OJT 辅导技能测试 8、OJT 辅导理念的建立 9、OJT 辅导的方法 10、OJT 辅导的时机 11、四种不同时机如何辅导下属 ◇ 下属寻求指示时，该如何指导？ ◇ 下属进行报告的情况下，如何指导？ ◇ 召开会议时，如何指导？ ◇ 问题发生时，上级如何指导？ 12、OJT 辅导的五大步骤 13、新员工的辅导技巧 14、OJT 辅导的三大技巧 ◇ 聆听 ◇ 发问 ◇ 反馈

		<p>15、不适合进行辅导的情况</p> <p>16、人才培养的其他有效方式</p> <p>17、案例讨论：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 辅导行动 ◇ 知易行难 ◇ 良好转变
<p>模块四 管理者激励技能</p>	<p>课程讲授 分组讨论 案例分析</p>	<p>1、员工激励的定义</p> <p>2、员工激励原理</p> <p>3、互动：分橘子</p> <p>4、员工激励理论</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 人性XY理论 ◇ 马斯洛需求理论 ◇ ERG 成长理论 ◇ 双因子理论 ◇ 期望理论 ◇ 公平理论 ◇ 强化理论 <p>5、七种成本最低且最有效的激励方式</p> <p>6、激励的误区</p> <p>7、诊断：激励手段的选择---如何给员工送礼更有效</p> <p>8、四种类型下属的激励技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 指挥型的激励技巧 ◇ 关系型的激励技巧 ◇ 智力型的激励技巧 ◇ 工兵型的激励技巧 <p>8、辅导技能实战案例研讨</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 赞美下属 ◇ 屡劝不听
<p>模块五 管理者授权技能</p>	<p>课程讲授 分组讨论</p>	<p>1、什么是授权？授权的好处？</p> <p>2、管理者为何不愿授权？</p> <p>3、授权的四种类型</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 必须授权的 ◇ 应该授权的 ◇ 可以授权的 ◇ 不应授权的 <p>4、授权的原则与方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 充分授权 ◇ 不充分授权 ◇ 弹性授权 ◇ 制约授权（+辅导） <p>5、授权的流程</p> <p>6、授权的注意事项</p>

		7、实战案例研讨 ◇ 新的挑战 ◇ 一些瑕疵
模块六 管理者情景管理技能	课程讲授 分组讨论 案例分析	1、什么是领导和领导力 2、关于领导研究的发展脉络 3、领导的两大行为特点 4、衡量下属成熟度的两把尺子 5、员工发展的四个阶段 6、不同阶段员工的需求分析 7、案例分析：诊断员工的发展阶段 8、四种不同的领导风格的特点 9、灵活运用四种不同的管理风格 10、案例分析：领导风格的选择
模块七 管理者工作管理技能	课程讲授 分组讨论 案例分析	1、互动：如何达成目标 2、目标管理是管理者首要任务 3、案例：这个车队如何管理 4、目标设定的 SMART 原则 5、目标的形式 6、目标管理的六大特征 7、如何运用目标管理卡 8、绩效管理 VS 绩效考核 9、绩效管理的八步骤 10、绩效考核表设计的 1-2-3-4-5-6 法则 11、“四才绩效情景管理法” 12、绩效过程控制 13、绩效面谈 14、实战案例讨论 ◇ 年度目标 ◇ 全力以赴
		1、团队建设基础 ◇ 企业文化与团队建设 ◇ 团队建设与企业价值观之间的关系 ◇ 互动：测试团队成员价值观 ◇ 价值观训练：新诺亚方舟 ◇ 视频案例：团队文化 ◇ 如何正确面对与理解企业内不同员工的价值观 ◇ 价值观--大处统一，小处尊重 2、高效团队建设 ◇ 什么是团队？ ◇ 视频案例：南极大营救 ◇ 团队的三个条件 ➤ 自主性

<p style="text-align: center;">模块八 管理者团队管理技能</p>	<p style="text-align: center;">课程讲授 分组讨论 互动游戏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 思考性 ➤ 协作性 ◇ 团队建设的五个要素 ◇ 建立优秀团队的 9 个步骤 ◇ 互动：如何分苹果 ◇ 团队的结构化能力与木桶原则 3、高效团队合作 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 互动：团队成员角色认知测试 ◇ 团队成员九种不同角色特征 ◇ 团队成员角色价值 ◇ 团队成员角色管理 ◇ 互动游戏：传环 ◇ 团队合作的六要素 ◇ 问题员工管理 ➤ 功高盖主 ➤ 完美主义 ➤ 闷葫芦老黄牛 ➤ 标新立异 ➤ 独善其身 ➤ 做事拖延 ➤ 挑剔爱找碴 ➤ 该报告不报告 4、团队沟通 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 沟通为什么对团队合作很重要 ◇ 团队合作中常见的障碍分析 ◇ 跨部门沟通中常见的问题 ◇ 有效的沟通技巧 ◇ 互动：沟通角色练习 5、团队发展的阶段 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 团队发展的五个阶段，团队的特点与合作对策 ◇ 团队发展阶段中成员的需求与管理方式 ◇ 团队发展阶段一：实战案例训练 1—感觉差异 ◇ 团队发展阶段二：实战案例训练 2—渐入佳境 ◇ 团队发展阶段三：实战案例训练 3—纯熟默契
--	---	---