

MTP 中层管理能力训练规划 (30H)

【课程背景】

中层管理者是企业的中流砥柱，他们是企业决策实施与落地的核心，是企业创新和进步的源泉，是企业文化的推动者。因此提升中层管理者的工作管理技能，是保证各项决策顺利实施的关键。然而，许多中层管理者在工作中常遇到以下困惑——

- ◇ 如何界定管理者的角色定位和关键任务？
- ◇ 如何提升自我管理和时间管理能力？
- ◇ 如何建立绩效期望清晰的目标管理？
- ◇ 如何实现有效的员工指导、授权和激励？
- ◇ 如何提升沟通技能，优化团队管理？

【授课时长】

5天 (30小时) am9:00—12:00 pm14:30-17:30

【课程收益】

- 1、帮助中层管理认知作为中层管理者的角色与职责；
- 2、帮助中层管理者提升自己的时间运用价值；
- 3、塑造中层管理者的现代职业素养；
- 4、帮助中层管理者全面认知作为中层管理者应具备的技能；
- 5、提升中层管理者自我发展，自我成长意识。

【授课对象】

- 1、企业中高层经理人员
- 2、经理助理
- 3、准备培养做中层管理者的干部

【课程特色】

讲授、案例、提问、讨论、互动、游戏、视频

【课程大纲】

前言：烟草行业形势与发展趋势（6H）

- 1、 专卖经营下的中国烟草
- 2、 中国烟草改革发展取向
- 3、 强强联合，多品牌聚焦少品牌
- 4、 未来卷烟市场预测
- 5、 降焦减害，特色发展：“烤烟+中草药？”

第一讲、中层管理者的角色认知

- 1、 宣贯企业的愿景和使命
 - 2、 执行公司的制度和决定
 - 3、 打造自己的部门和团队
 - 4、 达成既定的结果和目标
- 案例分析 - 忙碌的小张
- 5、 公司和上司“指令”的执行官
 - 6、 部门责任，拒绝扯皮推诿
 - 7、 团队建设中的教练员
 - 8、 部门工作的设计师和规划师
 - 9、 同事心目中的专家级朋友

■案例分析 - 是谁的错

第二讲、目标、计划与执行

- 1、 什么是目标？目标与梦想是什么关系？
- 2、 目标从哪里来？为什么要首先确立目标？
- 3、 确立目标的原则是什么？
- 4、 确立目标的依据是什么？
- 5、 确立目标的方法是什么？
- 6、 挑战性的目标是鞭打快牛吗？
- 7、 制定目标的黄金法则。
- 8、 目标对话六步骤。
- 9、 确立目标的程序。
- 10、 如何通过制订计划和执行计划确保目标实现？
- 11、 让计划更具体的方法。
- 12、 建立一个目标控制系统。
- 13、 目标举例
- 14、 学员现场制订目标

■案例分析 - 这样的目标有什么用

第三讲、绩效考核（6H）

- 1、 绩效考评的六个目的
- 2、 绩效考评五个方面的内容
 - 2.1 能力考核案例
 - 2.2 态度考核案例
 - 2.3 工作绩效案例
- 3、 绩效考评的四大阶段十六个步骤
- 4、 绩效考评的权责

- 5、考评的结果面谈
- 6、实操考评流程
- 7、制订部门目标
- 8、目标跟踪与监控
- 9、软指标策动——KPI 指标的设计
- 10、组合考核方法
- 11、实务操作程式
- 12、实例——考评方案摘录
- 13、考核指标的设计方案
- 14、硬指标评估——KPI 指标的设计
- 15、考核周期的确定及注意要点
- 16、基于结果和数据的考核技巧
- 17、避免出工不出力的考核——采蜜的故事
- 18、如何避免考核者的主观偏误：量化、细化与申诉机制
- 19、绩效评估最容易出现的问题：平均化及解决之道
- 20、不易量化指标的几种考核技巧
- 21、绩效面谈的事实与数据引用
- 22、绩效沟通中的“三明治”
- 23、绩效分析与改进会议召开的技巧
- 24、绩效改进计划的制定

第四讲、高效执行力（3H）

1、执行力不佳的原因分析

1.1 执行力的重要性

约翰·库缇斯视频

1.2 有效执行的基石——职业理念

1.3 高层管理者执行力差的十大原因

1.4 中层管理者执行力差的十大原因

1.5 基层管理者执行力差的十大原因

2、提高执行力与凝聚力的技巧

2.1 提升执行力的人员流程的九个设计技巧

2.2 提高自我的执行七个心理素质

2.3 打造高效执行力的八个方面

死神的帐单

故事：死神的账单

时间管理的六项基本方法

2.4 营造“有执行力”的十五种企业文化

2.5 如何提高团队执行力与凝聚力

2.6 提高团队成员的归属感

3、高效执行力的战略保障

3.1 战略执行力的理论框架

3.2 如何构建战略地图

3.3 可执行战略的七化原则

4、高效执行力的运营保障

4.1 4R 运营管理系统

4.2 计划/预算系统流程

4.3 岗位责任制系统流程

4.4 业绩跟踪系统流程

4.5 考核系统流程

5、高效执行力的制度保障

5.1 缺乏执行力制度的四大陷阱

5.2 管理制度大系

5.3 如何让制度更有效

第五讲、团队协作与团队精神培养（3H）

1、团队是什么

案例：五个指头

案例：谁怕谁

2、团队的四个基本要素

3、高效团队的基本特征

案例、海尔的团队凝聚力

4、从《西游记》谈团队

5、贝尔宾的团队角色理论

6、团队与群体

7、团队协作与凝聚力

8、如何提高团队凝聚力？

9、团队成员团队凝聚力的来源

团队凝聚力散漫性的原因

缺乏凝聚力的表现

领导者应具备的素质

10、团队的工作原则

11、卓有成效的团队会议

12 培养相互尊重的氛围

13、提供和获取有效的反馈

14、案例：三声铃响，必有应答

案例：一切为了3'18"

案例：1010

15、海尔团队文化

16、团队激励

17、狼的十大团队精神

18、责任缺失，人性使然

案例：谁该为错误负责

19、时代危机，呼唤责任

案例：一句不负责任的话让名企濒临破产

20、如此“优秀”的员工

案例：临死前的职业操守（黄志全）

21、解读责任，何为责任

一杯咖啡喝掉30亿！

一份奇特的判决书

22、责任胜于能力，许三多精神

视频：许三多精神

- 23、学会感恩，担当责任
 - 24、自我成就，修炼责任
 - 25、“责任能力”是有效落实的关键
 - 26、责任体现人品，人品决定产品
 - 27、感恩心做人，责任心做事
 - 28、在责任心的天平上，恪守职业道德的准则
 - 29、对企业负责，让主人翁精神落到实处
 - 30、成功，从培养责任意识开始
- 第六讲、卓越的沟通技巧（6H）

- 1、管理始于有效沟通
 - 2、有效沟通的目的
 - 3、有效沟通的基本原则
 - 4、有效沟通：说的艺术
 - 5、有效沟通：听的艺术
 - 6、有效沟通的障碍
 - 7、有效沟通七步法
 - 8、沟通打造班组向心力
 - 9、打造班组向心力
 - 10、获得下属拥护与支持的方法
 - 11、如何对待老油条和刺儿头
- 表扬与批评员工的艺术
- 案例：批评的艺术
- 12、员工关系管理
 - 13、塑造优秀班组
 - 14、通过沟通提高工作业绩
 - 15、如何与上司相处---工作汇报、听取指示和批评
- 认真记录命令要领
 - 呈报详细工作计划
 - 关键环节请示确认
 - 定期、及时汇报工作进度
 - 总结汇报要突出重点、层次清晰
- 16、如何与下级沟通---老同事
- 尊重为先，规则为本
 - 表示信任，给与关注
 - 工作认可，积极鼓励
- 17、如何与同级沟通
- 工作上表示认同
 - 感情上表示理解
 - 行动上积极配合
 - 生活上表示关怀
- 18、正确的心态
 - 19、部属培养的常用途径
 - 20、激励 7 大技巧 8 项注意

21、有效激励的五个策略

策略一：创造良好的工作气氛

策略二：有效倾听

策略三：适时赞美

策略四：专业指导

策略五：压力督促

19、发现员工是失误后的 OJT 辅导技巧

20、如何进行跨部门的沟通

第七讲、问题分析与解决

1、什么是问题

2、【人】的问题的四种发生类型

3、处理【人】的问题的四步法

4、各个主管处理问题有何不同

5、问题分析与解决的系统思维法

6、【物】的问题解决思维方法

7、工作改善的目的

8、哪些工作需要改善

9、工作改善的四阶段法

10、案例：工作流程的改善提升效率

第八讲、创新思维与方法 (6H)

1、认识创新思维

2、创新思维作用的模式

3、破除思维创新的枷锁

■莱特兄弟

■太阳能飞机

■创新能力水平的自我测评

4、不同的枷锁不同的钥匙——打破创新的思维障碍

5、培养思维创新的习惯——扩展视角

■自我 - 非我 - 大我

■求同 - 求异 - 求合

■无序 - 有序 - 超序

6、培养思维创新的习惯——激发潜能

■良性暗示

■幽默氛围

■梦境顿悟

■冥想境界

■盲人怎样买剪刀？

7、创新思维修炼的技术——质疑思维

■向人生提问

■为学患无疑

■质疑日常习惯

8、发散思维及案例分析

9、横向.逆向.颠倒思维

10、收敛思维——目标确定法.求同.求异.聚焦法

11、逻辑思维——六顶思考帽子

12、企业创新实践—产品创新.制度创新.心态创新.营销创新

13、列举分析型技法

■点列举法——不烫手的杯子，屏幕可以卷起的 e-book

■希望点列举法——路加思心脏起搏器，喧闹隔离耳机，美梦机

■重视人类需求的分析——盲人电视

14、推理型创新技法

■移植法——原理移植.结构移植.材料移植.方法移植

■类比法——直接类比.仿生类比.因果类比.对称类比.综合类比

■形态分析法

■条件变异法

■检核表法

■和田十二法

■5W2H法