

MTP 中层管理技能培训

课程背景:

为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？为什么企业中层管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？为什么企业中层管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？为什么企业中层管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。而现实工作中，中层管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

面对这些问题，优秀企业的成功经验值得借鉴。华为、联想集团等优秀企业对中层管理人员的管理能力的提升越来越被重视，《中层管理技能培训》已经成为这些优秀企业的重点培训项目，在这些企业中，称之为“常规武器”、“子弟兵计划”。

课程收获:

1. 懂得管理的真正含义
2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
6. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
7. 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
8. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
9. 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

课程大纲

第一部分 优秀管理者的素质模型和管理者的角色认知--帮你实现管理者的心理定位

1. 优秀管理者的素质模型
2. 管理的实质意义
3. 优秀员工、业务骨干和优秀管理者的区别
4. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
5. 优秀管理者的正确角色与错位角色

游戏分享：“迷你企业游戏”中看中层的常见问题，清晰中层角色、作用和责任

第二部分 管理者的管理技能

一、目标计划时间管理能力---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 计划管理的 PDCA 管理循环
2. 目标管理 SMART 原则
3. 计划分解的 5W2H 方法
4. 管理工具--甘特图的应用
5. 高效时间管理的 20 个方法

案例分析:一个计划实施无效的问题根源在哪里

二、团队建设与组织管理---让你带出优势互补、精干高效的团队

1. 优秀团队的特征
2. 组织形成的五个条件
3. 组织的四层次—执行力中常被忽视的重要层次
4. 部门组织设计和人员安排上，做到精干高效的实用方法
5. 团队内如何做到人岗相配，优势互补，人力资源最大化

6. 组织内上下级指挥汇报系统的五原则

7. 授权中常见的八种现象

8. 有效授权的七个层次

9. 游戏体验:体验式游戏，让团队体会共同目标、信任支持、优势互补和精干高效

三、培养员工的能力---让你不但自己会做，还能教会员工，把你的下属培养起来

1. 培育主体应有的心态定位

2. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点

3. 三种方式培养员工的关键点:OJT(岗上培养) + OffJT（集中培训）+SD（自我启发）

4. 如何制定培育计划

5. 岗上指导的五个步骤

6. 工作中教导的六个时机

7. 新员工培训的六个要点

8. 案例分析:学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

四、沟通协调能力---帮你掌握沟通技巧，让团队减少内耗，协同一致完成目标

1. 以案例说明 沟通中常见现象及障碍点分析

2. 达成良好沟通应该具备的四大心态

3. 沟通中常见四大误区

4. 沟通中应掌握的十点人性
5. 沟通中应掌握的十点技巧
6. 单向沟通、双向沟通和全方位沟通的效果区别
7. 与上司沟通的五个要点
8. 与下属沟通的五个要点
9. 跨部门沟通的难点分析及五部解决方案。
10. 如何转化批评为鼓励，如何利用欣赏让员工更好发挥特长
11. 对不同性格人如何调整沟通风格以达到沟通目的
12. 案例讨论:企业中常见的主管与下属冲突问题的解决
13. 现场解决客户实际工作中存在的沟通难题

五、有效激励员工—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 激励的原理:刺激—需求—行动
2. 激励理论:XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
3. 激励中的常见误区
4. 不同层次员工的不同需求
5. 工作中激励的六种方式
6. 案例讨论:如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

六、执行与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

1. 执行中的常见八大误区分析

2. 如何从心态上提高执行力
3. 如何从行为习惯上提高执行力
4. 如何从制度的制定与执行上提高执行力
5. 控制三环节:事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化)
6. 案例分析:从“质量事故”和“计划拖延完成”看，如何进行过程控制，以避免死后验尸

第三部分 领导力素质提升—让管理者拥有影响力，带出一个有凝聚力战斗力的精英团队

1. 领导力:领导力之道 & 领导力之术
2. 领导与管理的五大区别
3. 领导的软权力与硬权利
4. 提升个人影响力的五个方面
5. 领导的四种类型
6. 情境领导:针对不同任务、不同员工的状况，调整领导风格
7. 情境领导:针对不同性格的员工，调整领导风格
8. 教练型领导的核心:“人”的问题解决了，才能从根本上解决“事”的问题
9. 角色扮演:针对四种员工做领导风格的调整
10. 视频分析:从一段视频感悟，何为领导的魅力