

《MTP 中层管理》2 天版课程大纲

1、课程缘起

最难做的是中层，最重要的也是中层，中高层管理干部在企业中的地位相当于一个人躯干，它起到了连接大脑及四肢的作用，它的重要性不言而喻，而我们企业的现状是，大多数中层干部是原来的技术骨干、业务精英被提拔的，并没有经历过真正的管理训练，当他们面对上压、下挤、左挫和右揉的四方压力时，做为管理者的您是否有以下困惑：

- 如何提升管理意识，发挥职能应具备的管理技巧；
- 如何掌握管理技巧，在管理工作中得心应手，消减工作压力；
- 如何进行激励、领导、授权及沟通、配合、协调的有效方法；学会分析下属的绩效问题，掌握培育下属的方法和技能；掌握带人带心的技巧，在工作上发挥领导力与影响力，建立高绩效团队；
- 如何强化管理者的工作任务管理技能，从而圆满完成企业的各项任务
- 如何通过提升管理者的管理水平，提升企业提升整体执行力，为实现企业战略目标打下基础。

2、课程说明

常言道 所谓“强将手下无弱兵”？是否是真的强将手下就一定无弱兵？

或许你是一名强将，但是如果强将之强是管理者个人“独”强，而是带领属下及整个团队变强！

如何成就一个“强将的队伍”？培养出更多做优秀的人才，需要管理者不仅在管理的过程中学会如何有效授权，如何做好时间管理，，如何有效的找到问题。通过授权管理、时间管理，目标设定、计划控制、问题解决，管理情绪、沟通协调、释放压力，也要

学会对人员的选、育、留的方法及技巧，从而让您的工作更加从容、有序，使自己成为真正意义上的领导者，而不是一名孤军奋战的“强将”。

建立一个无坚不摧的团队，是每一位经营者的最大愿望，因为优秀的团队是企业竞争力的表现，而优秀的团队离不开优秀的领导者。我们特邀企业管理专家陈宝光老师，与您分享《MTP 中层管理者能力突破》的精彩课程，在较短的时间内将一个管理者应掌握和具备的操作性的管理技巧和领导艺术传授给学员，使受训者能够十分全面、系统地掌握实用性管理知识、切实提升管理能力。

3、培训对象

企业各级管理层、主管、经理、总经理

4、培训目标

- ▣ 自我认识及自我定位，对管理的重新认知
- ▣ 正确的授权 给予部署发挥空间 提高工作效率
- ▣ 掌握正确且实用的时间管理技巧
- ▣ 明确时间管理的误区有效利用时间，提高工作效率及效能
- ▣ 从现象分析中发现关键问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序；
- ▣ 运用科学的对比法找出最可能的原因和机会，然后在事实上审核可能的原因；
- ▣ 在您决定执行某项任务前，通过预先分析可能问题的发生原因，防止意外问题

的发生，将问题的负面因素限制在最小；

- ▣ 运用思维导图等脑力激荡的工具方法，激发创意好点子。

5、课程大纲

第一单元：导入

第二单元：自我管理

▣ 自我认识

- 选择/机遇
- 工作价值
- 工作绩效
- 立志/目标
- 职业生涯四阶段

▣ 角色认知与定位

- 角色误区
 - 角色错位
 - 民意代表
 - 代表个人
- 角色错位
 - 向上错位
 - 向下错位
- 角色排位
 - 角色认知
 - 懂得复命
 - 有效沟通
 - 成本意识
- 角色认知
 - 角色的规范
 - 角色的权利

角色的义务

▫ 工作方法和技能

- 四个知道
- 五个同
- 六个到位
- 一个跟上

▫ 视频案例

第三单元：人员管理

▫ 沟通技能

■ 沟通的三要素

心态

关心

主动

■ 沟通的方向及技巧

上对下沟通技巧

平行沟通技巧

下对上沟通技巧

■ 沟通要领

了解对方的言默之道

明白对方的表达方式

衡量对方的身份背景

对事凭资料

对人凭记忆

交浅不言深

可言则言,应默则默

■ 沟通掌控

掌握环境变因

注意个别差异

能够拿捏得体
具备反射能力
敏感度的思维
良好润滑技巧

□ 授权管理

■ 授权管理的意义和好处

授权管理的意义
授权管理的好处

■ 授权的准则

可授权
不可授权

■ 授权技能

授权步骤
授权中的误区

□ 员工培育

■ 员工培训重要性

对企业重要性
对团队重要性
对上司重要性
对个人重要性

■ 现场工作指导

工作中教导
工作外训练
自我启发

■ 工作指导步骤

告知
示范
模拟
改善

固化

创新

■ **能力的培养**

判断能力

分析能力

总结能力

组织能力

教导能力

■ **动成长(中层干部管理)**

■ **管理能力六度**

气度 VS. 亮度

态度 VS. 速度

厚度 VS. 韧度

□ **员工激励**

■ **激励技巧**

定义

目的

激励方式

■ **激励原则**

参与原则

沟通原则

肯定原则

授权原则

■ **激励系统**

规则简明

要求具体

可以实现

可估量

■ **行动方案**

- 超值激励法

第四单元：工作管理

- 组织管理

- 企业四大轴心

- 时间轴

- 制程轴

- 区域轴

- 产品轴

- 企业经营管理模型

- 组织目标

- 部门目标

- 岗位目标

- 个人目标

- 组织实现目标的途径

- 过程标准化

- 结果标准化

- 技能标准化

- 管理(活动)循环

- 规划

- 控制

- 执行

- 思考

- 目标管理

- 目标的意义

- 公司目标意义

- 个人目标意义

- 案例分享：哈佛的调查

- 目标管理的威力

对个人而言

对企业而言

■ 目标确定的标准

Specific (具体明确)

Measurable (能够衡量)

Acceptable (可以接受)

Realistic (切实可行)

Time-bound (设定期限)

■ 目标设定

目标设定过程

目标设定公式

目标设定规范

□ 计划执行

■ 经营计划的制定

制定流程

年度规划

年度目标分解

年度经营计划

部门经营计划

年季月度会议

■ 制订计划的工具

PDCA

QCSTORY

PROJECT

MINDMAPPING

“6W3H”分析法

SWOT

时间管理计划

■ 企划 VS. 计划

企划与随遇而安

企划的功能

企划的程序(流程)

- 案例分享

- 时间管理

- 时间管理四象限

紧急/不紧急

重要/不重要

- 时间配置

着眼工作，工作分类

看人生，大部分人

不合理的时间配置

看人生，成功人士

时间配置后的实施法则

课堂练习

- 时间管理方法

培养习惯

授权之道

有效会议

根除拖延

第五单元：问题分析与解决

- 问题分析与解决模型

- 状况评估

- 问题分析

- 决策分析

- 应变措施

- 案例分享

- 决策分析模型及工具

- 第一种模型

- 第二种模型

- 第三种模型

□ “五个为什么”分析法

- 识别问题

- 澄清问题

- 分解问题

- 查找原因要点

- 把握问题的倾向

- 识别并确认异常现象的直接原因

- 建立一个通向根本原因的原因/效果关系链

- 采取明确的措施来处理问题

- 案例分析

□ SWOT 分析

- 建立 SWOT 表时可以考虑的问题

- SWOT 分析步骤

- 策略选择比较

- 风险评估 SWOT

启发式讲授+实战练习+案例+竞赛学习 现场演练 讲师点评

经过两天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。