
MTP 中层管理者技能提升

讲师：代志杰

课程背景：

任何企业要想在现代市场竞争中建立持久的竞争优势，取得持续的生存发展能力，拥有一支卓有成效的中层管理队伍都是必不可少的要素。中层管理者是企业的中坚力量，起着承上启下的作用。如果把高层比作一个人的头，基层比作一个人的手和脚，那中层无疑就是一个人的躯干。因此中层管理者的素养和管理能力就决定了能否有效地达成企业的业绩目标。

卓有成效的管理者必须具备娴熟的管理技能和系统的理论功底，本课程遵循卓有成效管理者应具备的角色定位、管理理念、管理技能等系统设计而成。

管理者需要将此课程进行系统学习并大量应用于实践当中，一定可以大幅提升管理者的成效，进而提升组织的绩效。

课程收益：

- 1、学习管理者角色的认知能力；
- 2、掌握目标管理的要领；
- 3、掌握时间管理的要点，提高效能；
- 4、掌握适度授权的要领及如何激励他人；
- 5、了解自身领导风格及下属成熟度，发挥情境领导力的有效性；
- 6、学习高绩效团队建设的理念与方法；
- 7、认识沟通的重要性，能够建立组织内无障碍的沟通环境，并掌握沟通的技巧；

8、了解人性需求，有效激发部属工作动机，开发潜能。

培训对象：中、基层管理人员

培训时间：2-3 天

授课方式：讲授、小组研讨、视频教学、游戏

培训人数：20-80 人

场地要求：空间足够大、桌椅可以移动

课程大纲：

第一讲：管理者的角色认知

一、管理概述

- 1、管理的定义
- 2、管理的层级及其关键职责
- 3、给管理者的 9 个忠告

二、管理者的角色转变

- 1、员工与管理者的区别
- 2、角色转变困难的四个原因
- 3、管理者的四种身份

三、管理者最重要的三个维度

- 1、作为下级的管理者
 - (1) 6 大角色
 - (2) 与上级相处 7 要原则
 - (3) 与上级相处 7 不原则

2、作为上级的管理者

- (1) 6 大角色
- (2) 与下级相处 7 要原则
- (3) 与下级相处 7 不原则

3、作为平级的管理者

- (1) 6 大角色
- (2) 与平级相处 7 要原则
- (3) 与平级相处 7 不原则

第二讲：目标管理与计划制定

一、目标管理

1、关于目标管理

- (1) 目标管理的定义
- (2) 目标管理的背景
- (3) 目标管理的意义

2、目标管理的 SMART 原则

3、设定目标必问的 8 个问题

4、设定目标的 7 个步骤

二、计划制定

1、计划的定义

2、计划与目标的关系

3、计划的作用

4、计划的五个阶段

5、计划内容的六个方面

第三讲：高效时间管理

一、时间管理概述

1、时间管理的目的

2、时间管理的特性

二、时间管理的方法

1、记录并分析当前时间是如何分配的

2、有效使用自己的黄金时间

3、时间管理矩阵

练习：按时间管理四象限的方法划分工作

4、20/80 法则

视频欣赏：要事第一

5、时间管理工具表单

练习：填写工作待办单

三、常见浪费时间现象的解决

1、不会拒绝

2、习惯拖延

3、不速之客干扰

4、电话干扰

5、杂乱的办公环境

6、缺乏计划及条理

四、提升工作绩效的几点建议

第四讲：有效沟通

一、沟通概述

- 1、沟通的定义
- 2、沟通的意义
- 3、造成沟通障碍的因素
- 4、沟通的冰山模式
- 5、沟通的基本原则

二、有效沟通的五大技巧

1、用心聆听

- (1) 聆听的作用
- (2) 听的五种类型
- (3) 聆听的技巧

2、有效发问

- (1) 为什么要提问
- (2) 问题的类型
- (3) 提问的练习

3、及时确认

4、积极反馈

- (1) 约哈里视窗
- (2) 反馈的两种形式：正面反馈、修正性反馈
- (3) 反馈的技巧

5、精准表达

- (1) 表达的 5W1H
- (2) 如何表达不同意见

三、DISC 性格分析

1、四种人格特质的特点

- (1) D 支配型-指挥者
- (2) I 影响型-社交者
- (3) S 稳健型-支持者
- (4) C 思考型-服从者

2、视频：DISC 有效识别

3、DISC 如何应用于沟通

四、与不同角色沟通要点

小组研讨：与上司、下属、同事沟通的原则、要点、注意事项

第五讲：激励人心

一、激励基本理念

- 1、激励的定义
- 2、激励的作用
- 3、激励的基本原则

二、激励的理论来源

- 1、赫茨伯格的双因素理论
- 2、马斯洛的六大需求理论
- 3、弗罗姆的期望理论

三、激励员工敬业度的 Q12

四、六大激励组合

五、十大激励方法

第六讲：情境领导力

一、领导力概述

1、领导力的定义

2、管理的定义

3、领导力与管理的区别

练习：领导者画像

4、情境领导力的好处

二、领导风格

1、领导者行为的两个维度

(1) 工作性行为

(2) 支持性行为

2、领导风格的四种方式

(1) 告知式 S1

(2) 推销式 S2

(3) 参与式 S3

(4) 授权式 S4

三、员工的准备度

1、员工准备度的两个维度

(1) 能力

(2) 意愿

2、员工准备度的四个阶段

(1) 准备度 R1：没能力、没意愿、感到不安

(2) 准备度 R2：没能力、有意愿、有自信

(3) 准备度 R3：有能力、没意愿、感到不安

(4) 准备度 R4：有能力、有意愿、自信

练习：员工准备度的识别

四、情境领导模式

1、情境领导模型

练习：情境领导案例

2、个人权利与职位权利

3、领导者的七大影响力

测试：领导风格测试

第七讲：团队建设

一、背景介绍

《向卡特教练学团队建设》精选《卡特教练》这部电影中 11 个典型片段，从团队管理的角度进行剖析、讨论给我们带来的启示和思考。

该片根据高中篮球队教练肯·卡特的真实故事改编，讲述了一支屡战屡败的篮球队在教练卡特的带领下改头换面成为无人能敌的常胜将军的故事。

二、主要内容

1、糟糕的团队表现

2、团队组建必先建立规则

-
- 3、坚定不移的执行制度
 - 4、如何甄选人才
 - 5、真正的团队要能同甘共苦
 - 6、高效的团队表现
 - 7、与员工建立信任：真诚的关怀
 - 8、领导者要承担压力和孤独
 - 9、赢得下属的信任和支持是成就团队的关键
 - 10、及时的绩效评估、反馈、辅导
 - 11、领导者要善于激励下属

第八讲：运用 ORID 进行课程总结回顾

- 一、运用 ORID 聚焦式会话法进行课程回顾总结
- 二、Q&A
- 三、课程结束