

# MTP-中层干部核心管理技能提升训练

讲师：谢瑞宝

## 【课程背景 Course Background】

企业中层经理是企业发展的核心中坚力量，直接决定了企业绩效创造乃至企业的长远发展。现实中，很多中层管理者并没有经过专业的管理实战培训，也未学习过管理，很多由业务骨干提拔到管理岗位上来，常常仍在沿袭过去的工作习惯和行为模式。对于管理工作，他们通常依靠零散的经验和感觉，并没有真正具备岗位所需的实战管理技能，从而难以真正发挥管理者的作用，带领下属员工落实公司战略，持续工作改善，创造工作高绩效，推动企业不断发展。

本课程（MTP-Management Training Program，又称管理能力训练计划）是专门针对管理者管理能力提升量身定做的，先后经过 11 次改版，是当今世界经典管理培训课程。每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行，省去很多不必要的理论。本课程给出一个企业经理人员管理工作的全景图，帮助管理者由内而外提高自己的管理技能，针对管理者工作中实际遇到的问题，提出相应的解决对策，带动团队不断完成高品质工作的同时，为企业打造一支战凝聚力强、持续具有学习能力的员工团队。

## 【学习成果 Learning Outcomes】

参加本课程的培训，可以让参训者：

1 使管理者了解自己的角色定位与职责，建立管理者应有的态度和意识，在工作中高效发挥管理者应有的职能。

2 培养管理者如何高效进行工作管理，善用管理工具与流程，推进目标与绩效管理，打造高效执行力。

3 学习如何创造性地进行问题分析与解决，培养理性思维能力，成为一名解决问题的高手。

4 认识沟通的重要性，掌握高效沟通的原则与技巧，在组织内部建立无障碍沟通的环境。

5 了解人性特点，激发部属工作干劲，对部属进行培育与工作指导，推动部属高效完成工作的同时，实现个人不断成长。

6 学习如何成为一个优秀的领导者，掌握高效领导的用人艺术。

### **【所需时间 Training Time】**

1-3 天

### **【课程大纲 Course Outline】**

#### **一、管理者的角色认知**

- 1、管理的意义与历史沿革
- 2、案例研讨：管理者为何难以进行角色转换？
- 3、管理者三阶层互动
- 4、中层管理者的角色定位
- 5、成就上司的三大原则
- 6、与上司相处的八大习惯
- 7、做一个人人期待的好上司
- 8、如何处理管理中的两难现象
- 9、常见的角色错位
- 10、杰出管理者的六大工作要项
- 11、管理者必备的八大素质

## 12、管理者应有的九大角色认知

### 二、目标与计划管理

#### 1、组织目标与企业管理运作系统

#### 2、何为目标管理

#### 3、目标管理的八大关键

#### 4、目标制定 SMART 原则

#### 5、企业级目标的制定

- 把愿景战略转化为可执行的语言
- 目标制定的工具：KRA/KPI
- 利用平衡记分卡制定企业级目标：BSC/KPI

#### 6、部门与岗位目标的分解

- 目标分解的整体框架
- 目标分解的方法
- 目标分解的步骤
- 如何进行目标沟通
- 计划制定与执行
- 目标与计划的关系
- 计划的主要内容
- 计划制定的方法与步骤
- 如何有效进行工作追踪
- 计划的检讨与修正
- 计划管理循环

## 8、绩效评估与绩效面谈

- 绩效面谈的目的
- 绩效面谈的准备
- 绩效面谈的步骤与流程
- 绩效面谈的技巧：BEST 法则/三明治原理
- 面谈效果的评估

## 三、问题分析与解决

### 1、案例研讨：谁是谁？

### 2、什么是问题

### 3、管理者为什么必须具备问题意识

### 4、理性思维解决问题的框架逻辑

### 5、情景分析：帮你厘清问题现状

- 思考：蛋糕如何分配？
- 情景分析的方法与步骤
- 应用情景分析解决实际问题的实例

### 6、原因分析：帮你找到产生问题的根源

- 原因分析的方法
- 原因分析的思维逻辑
- 原因分析的方法与流程
- 案例研讨与分析

### 7、决策制定：帮你做出正确的抉择

- 决策的种类

- 决策的方法与步骤

- 案例研讨与分析

#### 8、计划分析：帮你高效落实执行

- 计划分析与传统计划的区别

- 计划分析的四大措施

- 计划分析的结构与步骤

- 案例研讨与分析

#### 9、创新思维：帮你找到新点子、新思路

- 创新的框架逻辑与步骤

- 案例分析与研讨

- 理性思维的综合性利用

### 四、高效沟通的技巧

#### 1、为什么沟通对管理者如此重要

#### 2、沟通应洞察人的心理

#### 3、沟通的铁定三要素

#### 4、沟通的总原则

#### 5、高效沟通的六大法则

#### 6、高效沟通的四大要素：

- 如何主动倾听

- 如何高效提问

- 如何有效表达

- 如何观察入微

## 7、职场中的高效沟通法则：

- 下对上的沟通技巧
- 上对下的沟通技巧
- 同级之间的沟通技巧

## 8、人际风格与沟通

- 四大人际风格
- 活跃性性格及特征
- 力量型性格及特征
- 完美型性格及特征
- 和平型性格及特征
- 如何快速判断人的类型
- 如何与不同性格的人进行沟通
- 与活跃型性格沟通要点
- 与力量型性格沟通要点
- 与完美型性格沟通要点
- 与和平型性格沟通要点
- 沟通的黄金与钻石法则

## 五、卓越领导的艺术

- 1、企业发展的两大作用力
- 2、管理与领导
- 3、领导者的能力结构
- 4、四种不同类型的部属

## 5、管理者用人的五大课题

## 6、情境领导风格与解析

- 命令式领导
- 教练式领导
- 参与式领导
- 授权式领导
- 个案研讨：疏懒的员工/自我膨胀的年轻人

## 7、领导力五层次模型

- 职位：权力型领导
- 认同：关系型领导
- 生产力：绩效型领导
- 立人：育人型领导
- 巅峰：领袖型领导

## 8、卓越领导者的五大行为

- 以身作则
- 共启愿景
- 挑战现状
- 使众人行
- 激励人心

## 六、有效授权的技巧

### 1、思考你的工作状态

### 2、管理者为什么应该授权

3、管理者授权的障碍分析

4、授权的四个层次

5、授权的时机选择

6、有效授权的方法与步骤：

- 准备授权计划
- 选定授权内容
- 确定授权对象
- 落实授权分工
- 授权跟踪与反馈

7、授权风险的控制

8、如何应对反授权

## 七、掌握人性的激励艺术

1、激励的概念与模型

2、激励理论及应用

- 内容型激励
- 马斯洛五层次需求理论
- 赫兹伯格双因素理论
- 成就需要理论
- 过程型激励
- 期望理论
- 公平理论
- 强化理论

3、影响个人行为的三大力量

4、三大激励模式与应用

- 诱因激励的应用
- 恐惧激励的应用
- 人性激励的应用

5、建立中层管理者的激励菜谱

## 八、部属培育与工作指导

1、管理者为何应重视部属的培养

2、部属培育的障碍分析

3、企业人员培育体系

4、人才培育三大支柱

- OJT
- OFFJT
- SDP

5、影响部属培育效果的三大因素

6、部属培育的整体流程

7、人才培育的目标定位

8、部属工作指导十步骤

9、如何纠正部属的不良行为

10、如何指导缺乏积极性的下属

11、如何指导“不听话”的下属

12、如何面对部属的“怎么办”

13、如何应对部属的“做不到”

#### 14、部属发展六阶段

- 说明
- 见习
- 实习
- 分担
- 代理
- 承办

#### 15、工作指派的方法评量

#### 16、建立组织内部培育的复制文化