

# MTP 综合管理技能提升

## 课程背景：

中层，是一个企业的腰部力量，这批人决定了企业的各项战略举措落地的效果，决定了团队成员的状态，决定了企业的组织优势与最终结果。中层的管理者在组织中需发挥承上启下的作用，而不确定的时代下，向管理要效益将成为常态之一。系统提升中层人员的职业素能与管理能力是每一个企业将面对的巨大挑战，因此我们需要打造一支上下同欲，经过有效训练，具备自我管理、工作管理、团队管理技术的核心中层。通过本课程训练，将为您的团队植入“中层就是引擎，管理创造效益”的核心价值观和实用的中层管理技巧，实现组织优势再升级。

本课程结合中国企业管理发展阶段与实际情况，从“通过明确中层角色定位，瞄准管理者业务绩效改善，综合打造队伍的组织优势”为目标，创造性的提炼出“自我管理、工作管理、团队管理”的中层三维管理力模型，并在课堂上用实战演练的方式，讲授系列管理工具与方法，引入企业实际案例，教授学员如何处理管理中的常见问题。经过短时间的学习，即可让中层管理人员掌握一套简单易行、且行之有效地管理原则、方法与工具。

## 课程收益：

- 强化中层管理者的角色认知与定位，提升使命感
- 增强中层自我发展的思路、精力、成长管理能力
- 掌握如何推进目标到结果的落地的目标管理方法
- 学会如何制定工作计划，实现有效决策提高效率
- 练习会前、会中、会后的关键控制点，能开好会
- 制定重难点问题的解决方案，返岗能够实际运用
- 强化沟通协调能力，推倒部门墙带给组织的障碍
- 熟悉如何调动员工积极性，传递正能量的方法论
- 明晰授权、激励、培育、控制的方法并运用自如



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层管理人员

## 课程风格：

**源于实战**：课程内容来源企业实践经验，课程注重实战、实用、实效  
**幽默风趣**：课程氛围非常好，擅长用互动、故事、案例点燃培训现场  
**逻辑性强**：系统架构强，课程的逻辑性能够紧紧抓住每个听众的思维  
**价值度高**：课程内容经过市场实战打磨，讲解的工具均能够有效运用  
**方法论新**：建构主义+刻意练习+五星教学+行动学习+问题改善工坊

### 课程工具(节选部分)：

- 工具一：“管理认知及角色定位”一次对照
- 工具二：“中层改变的一、二序”两种概念
- 工具三：“突破管理者三大瓶颈”三度理念
- 工具四：“目标、计划、绩效管理”四环节
- 工具五：“解决跨部门沟通问题”五不放过
- 工具六：“理清时间管理的步骤”六个步骤
- 工具七：“解决重点疑难的问题”七步成诗
- 工具八：“提升团队核心战斗力”八项要素

### 课程体系：



### 课程大纲

**课程简述**：通过三维度系统训练，提升中层管理者综合管理能力，以此促进组织绩效提升  
**培训规则**：两天培训以“游戏+视频+案例+理论+实操+演练”的方式开展，确保从学到习  
**开场游戏**：谁是第一（让大家在相互融合熟悉的过程中，看到管理对取得好名次的重要性）

**团队建设：**组名，组长，组徽，组训（采取知识扑克牌加减分机制，组与组 PK 竞争）

## 第一讲：MTP 综合管理—认知升级篇

### 一、导入

1. 培训的本质是让改变发生：改变管理意识与能力

**案例：**小区理发与小孩教育的启示

2. 管理的本质：带领平凡的人创造不平凡的业绩

3. 能力的升级：源于管理场景中你的大脑操作系统的升级

### 二、研讨：好中层的特征 VS 差中层的特征

**案例：**如何来客观看待中层管理者这个角色

## 第二讲：MTP 综合管理—自我管理篇

### 一、认知管理

1. 管理岗位的起源，企业为何设立管理岗位

#### 2. 管理中的认知思维遮蔽性

1) 不敢管：内心对管理有恐惧

2) 不愿管：自身对管理的动能不足

3) 不会管：没有系统掌握管理的方法

**案例：**一个管理者不敢管，导致员工犯大错进监狱

### 二、角色管理

1. 中层管理者的作用价值

2. 中层管理者的常见错误定位

#### 3. 中层管理者的四者定位

1) 成事者：本职岗位工作做出业绩

2) 结群者：将下属紧紧团结在一起

3) 诠释者：提前洞悉组织上级要求

4) 执行者：以身作则快速执行指令

**思考：**如何平衡管理者自己创造业绩和带领团队创造业绩

### 三、思路管理

#### 1. 六个理清

1) 理清方向：宏观指导微观

- 2) 理清重点：先掌握系统，再抓取关键点
- 3) 理清标准：建立该有的各项准则
- 4) 理清流程：不断完善每个事项的流程
- 5) 理清权责：理清楚各个岗位的责任与权力
- 6) 理清资源：分析清楚内部与外部的资源

工具：练习《六个理清》让我们变成一个有条理的管理者

#### 四、精力管理

1. 认识精力的重要性
2. 专注是提高绩效的关键点
3. 时间管理的六个步骤

练习：现场分析并填写时间管理的表格

#### 五、成长管理

1. 挖掘学习途径，丰富信息
2. 找到头部深潜，确定范式
3. 瞄准运用提效，刻意练习



### 第三讲：MTP 综合管理—工作管理篇

#### 一、目标管理

1. BSC、MBO、KPI、OKR 的各种运用范围及方法

案例：某集团公司从公司层面到个人的目标管理

2. 设定目标
3. 分解目标

练习：学习 GOOGLE 广告部，找到业务公式

#### 二、计划管理

1. 计划的定义
2. 计划的种类：按时限、主体、类别、业务划分计划
3. 制定计划的程序
4. 策划之轮具体落地

工具练习：《策划之轮》策划一个“计划决定”项

5. 复盘：及时进行全计划复盘

#### 三、问题管理

1. 问题、问题管理、TOC 瓶颈限制理论
2. 强化管理工作中的问题意识

### 3. 掌握发现问题的五种方法

- 1) 提问法：升维、降维、同维下的 5W1H
- 2) 观察法：设计、随机等观察
- 3) 比较法：选择比较点，寻找异常
- 4) 逆思法：正向逆思、负向逆思
- 5) 漏斗法：明、列、筛、分、定

练习：输出岗位问题清单

4. 提升分析解决问题的能力

案例：企业分析解决问题的具体方法借鉴

## 四、决策管理

1. 决策的三种常见类型
2. 决策的基本流程和步骤

### 3. 决策的三种具体方法

- 1) 德尔菲法
- 2) 富兰克林法
- 3) 决策画布法

## 五、会议管理

1. 会前准备到位
2. 会中控制到位
3. 会后检考到位

练习：以小组为单位练习会议并做好会议纪要

## 第四讲：MTP 综合管理—团队管理篇

小游戏：写字比赛，看看哪组写得多

### 一、授权激励管理

1. 授权的三要三不要

案例：猴子问题如何解决

2. 激励的误区
3. 激励的五大原则

### 沟通四要素



#### 4. 激励的方法

- 1) 马斯洛需求层次理论
  - 2) 赫兹伯格双因素理论
  - 3) 期望理论
  - 4) 强化理论
  - 5) 公平理论
5. 激励三部曲：挖掘激励点、选择激励方式、实施激励

## 二、沟通协调管理

**故事：**《我叫陈阿土》剖析沟通重要性

1. 沟通前需要考虑的五个要点

### 2. 掌握沟通的四个要素

- 1) 分析沟通对象

**工具：**DISC 性格模型分析

**测试：**每个人完成一份问卷测试自己的性格类型

- 2) 倾听关键信息：避免五大误区

**互动：**公交车的游戏

- 3) 有效表达观点：掌握三个关键词

**练习：**六公式与六刺激在工作情景下的运用

- 4) 敏锐捕捉机会：从七个维度寻找机会

### 3. 四种情景下的沟通协调技巧

- 1) 对上沟通的技巧：尊重、主动、准备、理解

- 2) 对下沟通的技巧：六个关键步骤

- 3) 平级协调的技巧：五个维度下功夫

**练习：**跨部门疑难问题协调的五不放过分析会

- 4) 对外协调的技巧：从人性角度构建中国式关系

**案例：**左右逢源的马科长

## 三、命令控制管理

1. 命令：工作分配+下达命令+权衡利弊

**案例：**领导的信任让小王成为众矢之的

2. 工作分配三要素：ASK 理论

3. 命令下达的类型及方法：指令、委托、征询、暗示

#### 4. 控制三步走

**案例：**为何你遵循严管理，可工作业绩及氛围会失控

#### 四、培育赋能管理

1. 从结果出发理清需求
2. 组织与个人培育计划
3. 培育赋能的七大原则
4. OJT 的赋能关键四步

#### 五、文化氛围管理

1. 统一愿景和观念
2. 统一工作的准则
3. 开展特色的团建

#### 第五讲：MTP 综合管理—持续改善篇

1. 两个坚持：坚持变革与坚持创新
2. 四化建设：标准化、流程化、表格化、信息化
3. 不确定的时代下做一个有温度的管理者

【课程回顾、结业、填写赴岗承诺书、祝福、合影】