

坚如磐石 MTP-管理者综合管理能力提升训练课程

课程背景：

如果把管理人员的层级用人体来做比喻，高层领导相当于头部，基层管理者相当于四肢，而中层管理者则相当于人体的躯干和腰部，他们是企业的脊梁。

在组织运作当中，中层扮演着重要的执行角色，如果这个层级的员工素质和能力不足，就不可能带领团队完成部门的工作任务，最终会影响企业经营目标的实现。

本课程是在参考了 MTP(英文全称 Management Training Program)原版基础上，根据中国企业特质及多年来在标杆企业的关键管理人才的培育经历，以建构主义教学作为指导思想，撷取最新的管理精华理论专门为中国管理人员开发的课程。

课程结构：

模块	主题	课程编号	课程名称	时长	
自我管理	找准定位	M1	管理者角色认知	第 1 天	
	提升效能	M2	培养最佳自我管理习惯		
	建立信任	M3	培养最佳形成互赖习惯		
工作管理	解决问题	M4	奥卡姆剃刀-问题分析与解决		第 2 天
	达成绩效	M5	工作目标管理		
	提升产能	M6	员工培育与辅导		
团队管理	辅佐上司	M7	辅佐上司的艺术		
	卓越领导	M8	高效能团队管理-情境领导艺术		
	横向管理	M9	权变艺术-跨部门沟通		

课程特点：

不仅注重学员获取知识（管理概念原理讲授及讨论），同时注重学员学会解决现实问题（案例分析及角色演练），并强调课后的实际操作，从而真正实现“知”、“行”合一的训练效果。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者、储备中层管理者、没有参加系统管理训练的管理人员

教学形式：结合讲师讲授、学员思考、实战案例分析研讨、经验分享、创意思考、小组讨论、示范指导、角色扮演、游戏感悟、行动计划等多元方式，学习体验感佳。

课程收益

学员通过管理知识和技能的演练，将相关管理技能落实于日常管理工作，以提升企业管理绩效，增强企业核心竞争力，使个人与企业同时受益，实现双赢。

- 明确中层管理者自身的角色，更好的发挥领导的作用；
- 掌握工作管理的技巧和方法，懂得目标管理、计划管理，协调与控制，问题分析与解决能力，高效完成工作任务；
- 学会管理下属的技能，充分调动员工的积极性，激发下属士气，提升部门的绩效；
- 深度理解上司是职场最大的资源中心，更有技巧性的辅佐上司；
- 能识别工作核心利益人，并掌握主动建立信任关系的方法，艺术性的进行横向跨部门沟通

课程大纲

第一讲：管理者角色认知

课程导入：俄罗斯方块

1. 管理者心智模式与团队绩效的关系
2. 管理者常见认知失误
3. 当下 VUCA 环境对管理提出的挑战
4. 管理者的自我认知

5. 管理者扮演的角色

- 1) 上司：决策制定者、人际关系者、信息传递者
 - 2) 同事：内部团队客户
 - 3) 下属：经营者（上司）的替身
6. 管理风格认知
 7. 管理者影响力的来源

学习活动：影响力测评

案例研究：港大毕业的管理培训生的愤怒辞职风波

第二讲：培养最佳自我管理习惯

1. 管理者自我管理的作用
2. 管理者如何平衡品格与能力
3. 成熟模型图

4. 思维定式

5. 管理者产能与产出平衡

6. 如何培养自我管理习惯

1) 自我管理习惯一：积极主动

2) 自我管理习惯二：以终为始

学习活动：89 岁生日的祝寿词

3) 自我管理习惯三：要事第一

学习活动：自我效能测试

7. 管理者从个人成功走向公众成功

1) 情感帐户与人际关系的本质

学习活动：如何识别核心利益人并在情感帐户“存款”

第三讲：培养最佳形成互赖习惯

1. 形成互赖习惯四：双赢思维

1) 人际关系的六种思维模式

2. 形成互赖习惯五：知彼解己

1) 管理者沟通技能的重要性：管理影响行为的载体工具

2) 常见高效沟通技巧

学习活动：如何向上、下、横向沟通

3. 形成互赖习惯六：统合综效

4. 形成互赖习惯七：不断更新

第四讲：奥卡姆剃刀-问题分析与解决

第一把剃刀：提升解决问题的准备度

1. 面对问题时如何提升自己的准备度

2. 识别并管理核心利益相关人

3. 必备的解决问题逻辑思维能力修炼

第二把剃刀：问题基本认知

第三把剃刀：问题分析

1. 状况分析

2. 原因分析

3. 决策分析

4. 前景分析

第四把剃刀：构思创造解决方案

案例研究：从丙吉问牛到福尔摩斯

学习活动：推进 CRM 系统-识别核心利益人练习场

第五讲：工作目标管理

课程导入：要金蛋还是要下金蛋的鹅——“平衡计分卡”？

一、目标的设定

二、目标的分解

1. 如何给下属分解目标
2. 提供必要的资源支持
3. 注意分解沟通的方法

工具示范：某标杆外企 HR 年会的 WBS 工具应用

学习活动：年度 KPI 工作坊

三、目标的执行

1. 团队执行不力的原因
2. 高效团队执行的要点

案例研究：某标杆速递企业航空件项目案例

四、目标的控制与协调

1. 控制的重要性
2. 控制过程的步骤
3. 有效协调的注意事项

案例研究：惊喜的某外企乌鲁木齐培训中心大楼

学习活动：大客户售后服务进展干预沟通

第六讲：员工培育与辅导

一、培育下属常用方法

二、评估下属的成长阶段

1. 识别下属的准备度、不同成长阶段
2. 选择重点培育的“好苗子”

三、反求诸己：复盘管理者自身意愿与培育资源

四、启发下属自我成长的意愿

案例研究：从快递仓管员到集团车管副总裁的逆袭

五、高效在职辅导下属

1. 用欣赏的意愿及时表扬下属
2. 用客观的视角给予反馈
3. 避免被解码是针对他人格
4. 只描述出现绩效偏差的行为
5. 酌情给予下属建设性的在职辅导
6. 辅导下属的常用工具模型

工具应用：SBI 反馈模型、GROW 教练模型、PRM 问题解决模型

学习活动：如何使用 GROW 模型进行年度绩效面谈

第七讲：辅佐上司的艺术

课程导入：才华横溢的技术总长为何仍晋升瓶颈

1. 职场辅佐上司常见失误
2. 为什么需要辅佐上司
- 3. 如何去辅佐上司**
 - 1) 建立信任
 - 2) 知彼解己：了解上司性格、工作风格、工作交付标准
 - 3) 主导工作进展
 - 4) 避免雷区：违规、负面惊喜、质疑上司能力
4. 辅佐上司常见 6 种情境处理

第八讲：高效能团队管理-情境领导艺术

一、管理三大技能

二、情境领导

1. 情境领导定义
2. 认识被领导者
3. 被领导者的四种分类
4. 如何管理准备度

三、情境领导模型

R1 阶段：热情洋溢的新人+指令型管理

R2 阶段：憧憬毁灭的新人+教练型管理

R3 阶段：有能力但谨慎的贡献者+参与型管理

R4 阶段：独立贡献者+授权型管理

案例研究：《管理培训生入职记》、《百万美元宝贝》、《她如何前瞻性送达圣经》、《钢七连连长》

四、如何处理突发情况切换不同的管理行为风格

第九讲：权变艺术-跨部门沟通

一、跨部门沟通协作障碍解析

二、跨部门沟通基础修炼

三、跨部门沟通的七把金钥匙

第一把金钥匙：在跨部门沟通前识别同事的性格

第二把金钥匙：主动建立信任关系

第三把金钥匙：基于双赢主动进行正面沟通

第四把金钥匙：赢得对方意愿的支持

第五把金钥匙：形成沟通共识

1) 同理心的倾听

2) 顾问式的表达观点

3) 践行 EOAC 式沟通法

案例研究：惊艳的 IT 维修工程师 Sam

第六把金钥匙：消除职位等级差异影响

第七把金钥匙：及时处理团队间冲突

四、跨部门沟通常见情境处理-教战守策