

战略中层——MTP 中层管理技能提升

课程背景：

本课程是在参考了 MTP 原版基础上，根据中国企业特质及多年来在企业的务实操作，撷取最新的管理理论精华，专门为中国管理人员开发的课程。作为中高层管理课程，它以很强的实用性和可操作性特点，赢得大量职业管理人员的高度认同。

面对企业外部的环境不断变化，未来经常难以预测。但是，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是企业管理者面对的永恒课题。为应对迅速变化的管理环境，构筑高效高活力的学习型组织，战略中层课程风靡管理者培训市场 60 年。

课程收益：

- 通过在深入理解中层角色与认知的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。
- 结合理论分析、案例讨论、沙盘模拟、角色扮演、培训游戏、视频演示等多种培训形式，帮助学员在轻松愉快的环境中提升管理技能。
- 帮助学员解决实战中的管理问题，提升管理技能和职业化水平。
- 系统认知管理的五大功能——计划、组织、领导、控制、协调
- 通过全面管理素养的提升，掌握团队管理中培育、激励、冲突处理技巧
- 参考著名跨国公司成功的管理模式，结合老师的实战经验，针对管理人员实际遇到的问题通过情景训练，沙盘模拟，系统提升学员的管理思维，管理知识。

课程时间：3 天，6 小时/天

课程对象：企业中层管理者

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法

课程大纲

第一讲：管理者的角色认知

一、现代环境对中层管理者提出的挑战

1. 中层管理者面对的压力与困境
2. 中层管理者的成长发展要求

案例分析：到底是 996 的错还是管理的错

3. 中层管理者是现代社会的中流砥柱
4. 变革的社会

二、中层管理者的角色认知

1. 中层管理者的五大权力

- 1) 法定性权利
- 2) 奖赏性权利
- 3) 惩罚性权利
- 4) 感召性权利
- 5) 专长性权利

2. 中层管理者能力与素质

讨论：中层管理者是经营者的替身？

案例分析：经常辞职的李虎总

三、中层管理者职场上的任务

1. 作为下属承担的任务——积极主动
2. 作为同事承担的任务——认真协作

3. 作为上级的四项任务——扮演好领导
角色扮演：谁才是真正管理者？

第二讲：管理者的高效执行力

一、执行力的本质

1. 执行力的定义
2. 执行与执行力
3. 执行不力的现象

案例分析：李梅的无助与业绩困境

二、高绩效执行力的环境塑造

1. 塑造高效执行力的硬环境

- 1) 执行力流程打造
- 2) 管理与执行力机制

案例分析：破窗理论与高效管理机制

互动：我们的问题还是环境的问题？

2. 塑造高效执行力的软环境

案例分析：高绩效的执行力与错误的结果

互动：我们选择支持谁？

三、高绩效执行力的心态培养

1. 主动
2. 积极
3. 勤奋

四、高绩效执行力的能力锻炼

1. 加强目标管理
2. 增强团队协助
3. 采取即时激励

案例分析：我知道你很辛苦，我只是没说出来而已

互动：我们该怎么改进团队的执行力

五、执行力的助推器——即时激励

1. 即时激励的基本原则
2. 即时激励的基本方法
 - 1) 肯定的言辞
 - 2) 即使的荣耀
 - 3) 公平的奖罚
3. 马斯洛层次理论与激励

案例分析：独立团的战斗力来自哪里？

互动：我们常用的即时激励有哪些？

第三讲：目标管理

一、目标管理的内涵与价值

1. 目标管理的定义
2. 目标管理的价值

二、MBO的四大步骤

1. 制定目标和战略分解
2. 设定自己的具体目标
3. 实现目标的行动计划

4. 追踪绩效与评估推动执行力实践

案例分析：MBO 的过程就是管理下属达成目标的过程

三、工作目标的三大来源

1. 组织目标与绩效
2. 岗位职责与流程
3. 团队协作与执行

四、目标管理分解与设计

1. 如何分解职能部门的工作目标
2. 如何设定工作的关键绩效指标
3. 目标的衡量标准如何设计
4. 订定计划的技巧

案例分析：目标管理分解正确与错误

五、目标控制与绩效管理

1. 何谓目标控制
2. 目标控制的原则
3. 目标控制与绩效
4. 绩效管理与控制纠偏

案例分析：张总的苦闷与下属的沟通反馈

第四讲：高效沟通技巧

一、高效沟通的作用价值

1. 目前出现的沟通困境分析
2. 沟通在组织与人际交往当中的使用

二、沟通中的三项法宝

1. 反馈技术
2. 探寻技术
3. 表达艺术

三、跨部门沟通的步骤与关键

1. 事前准备
2. 知己知彼
3. 共同目标

四、沟通技巧在工作场景的应用

1. 上行沟通
2. 平行沟通
3. 下行沟通

诊断：不同类型的人的不同沟通策略

情景模拟：你是公司部门经理，如何处理这个事件？

五、如何通过沟通处理部门间的冲突

1. 同理心原则
2. 真诚性原则
3. 详实性原则

第五讲：管理者的激励授权

一、激励的基本理论

1. 激励的需求
2. 激励的动态

3. 激励的情景

讨论：激励管理常见的误区

三、激励管理的方法

1. 激励管理法则——正激励大于负激励

2. 管理激励百宝箱

四、管理者常用的激励方式

1. 需求激励

2. 物资激励

讨论：如何给下属送礼更有效

3. 精神激励

案例分析：两个小女孩只有一个橘子

案例分析：如何通过激励鼓励下属完成任务

五、四种不同类型的下属激励手段

1. 和平型：促动式肯定

2. 力量型：细节式冷静

3. 完美型：鼓励式前行

4. 活泼型：积极式批评

案例分析：如何有效激励四类下属

六、科学授权是激励下属的自我成长

1. 授权的好处

2. 授权的常见方式

3. 影响授权的因素

七、授权部属职责的注意事项

1. 明确授权内容

2. 明确承担结果

案例分析：谁说只有 Boss 最忙？

第六讲：人才培养战略

一、管理者与人才培养

1. 人才培养重要性

2. 人才培养的基本原则

3. 人才培养的方法及流程

案例分析：岗位十年的唐兰该不该提拔李明？

二、人才培养的一般技巧

1. 合适的人员选择

2. 人才培养的方向

3. 培养的结果评价

4. 建立 OJT 人才系统

三、人才培养计划表

1. 培养计划表的内容细节

2. 培养计划表的时间周期

3. 培养计划表的执行机制

案例分析：难以晋升的张经理与他的苦恼

第七讲：打造高效团队建设

一、高绩效团队

1. 什么是团队
 2. 团队与高绩效团队
- 案例分析：团队与团伙的区别

3. 高绩效团队的特点

- 1) 内部凝聚力大于外部压力
- 2) 成员之间互相认同
- 3) 成员对领导的认可
- 4) 每个人目标明确
- 5) 热心并维护团队的存在

二、组建高绩效团队

1. 团队绩效的界定

案例分析：谁才是团队绩效的责任人

2. 提升团队绩效的五要素

- 1) 组建核心层
- 2) 制定团队目标
- 3) 训练团队精英
- 4) 培育团队精神
- 5) 做好团队激励

3. 影响团队绩效的因素

- 1) 环境
- 2) 意愿
- 3) 文化
- 4) 沟通

三、团队冲突与管理

1. 团队冲突的定义

案例分析：鲶鱼效应的本质与启发

2. 团队冲突的原因

- 1) 资源竞争
- 2) 目标冲突
- 3) 相互依赖
- 4) 责任模糊
- 5) 地位斗争

3. 团队冲突的类型

4. 团队冲突管理的一般原则

- 1) 分清冲突的性质
- 2) 采取不同的措施
- 3) 平衡冲突的程度
- 4) 归因结果的反馈

互动游戏：团队冲突与协作训练——过桥

第八讲：问题分析与解决

一、企业管理中的问题

1. 问题的内涵与外延
2. 问题产生的根源
3. 问题的价值分析
4. 面对问题的反应

- 1) 消极退缩
- 2) 冲锋陷阵
- 3) 积极思考

二、问题分析的基本流程

1. 发现问题
2. 确认问题
3. 运用决策工具
4. 寻找解决方案
5. 实施解决方案
6. 评估与追踪

案例分析：在问题解决中寻找良性循环

三、团队共创解决问题的技巧

1. 找出和挑选问题
2. 分析问题
3. 设计解决方案
4. 评估解决方案
5. 实施解决方案
6. 追踪与考核

案例分析：工作实务问题分析解决之研讨

第九讲：中层管理者的情境领导艺术

一、情境领导

1. 情景领导的定义
2. 领导者的行为特点
3. 情景领导方格理论
4. 领导理论的发展脉络

案例分析：报告，我没有理由！

二、衡量下属成熟度的两把尺子

1. 下属的工作能力
2. 下属的工作意愿

研讨：针对不同的下属如何发挥自己的领导力

三、员工发展的四个阶段需求分析

1. 按照能力
2. 按照意愿
3. 按照时间
4. 按照职业生涯

案例分析：诊断员工的发展阶段

五、四种不同的领导风格

测评：领导风格测评与诊断

风格一：告知式领导风格

风格二：推销式领导风格

风格三：参与式领导风格

风格四：授权式领导风格

总结：四种领导风格的特点与细节

案例训练：8大企业管理情境案例分析

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图

2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨