

中层干部 MTP 管理技能综合培训

课程背景：

中层人员包括企业各职能部门**管理**人员以及分支机构的负责人，是企业的“中坚力量”。要造就一个或少数几个好的中层干部并不难，但要组成一个高效率、高水准的中层干部集团却不容易。很多干部被选拔上来前，往往是业务高手，自己做的很好，但如今要管理一个部门，带领团队一起做的好，工作内容和对象都发生了变化，有些干部并不能适应和胜任这一变化，往往导致企业失去了一名优秀员工，多了一名不合格的管理者。这对企业和员工而言都是双输的结果。

因此，针对中层干部展开系统的培训是特别必要的。传统的 MTP 培训系统性、深入性很强，但缺点是耗时很长，往往需要 10 天以上，企业和学员很难坚持。本课程是针对中层干部培养的综合版课程，精炼选择了中层干部最急需的若干胜任力模块进行专项培训，既保证了提升中层干部急需的胜任力，也避免了以往 MTP 培训耗时长，投资过高，学员难以坚持的弊端。

课程收益：

经过培训，学员将能够：

- 意识到管理职责和角色的变化，应该从一个人做的好，到带领团队做的好
- 设定可执行的目标，并给下属做计划分解，评估和预防可能的风险
- 高效的管理时间，避免无效工作，保证完成目标
- 识别下属的成熟度差异，因人而异的匹配符合下属的领导方法
- 基于下属的心理和思维特征，激发下属的内驱力，让下属在没有监督下，实现自觉
- 统一团队目标，判断团队发展的不同阶段，实施相适应的管理方法
- 理性看待冲突，判断冲突产生的原因，应用五种原则处理冲突
- 用高效的倾听、提问、反馈和表达方法，提升沟通效果
- 意识到情商对于领导者的重要意义，知道如何处理个人的过激情绪和压力

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中层、部门负责人、分支机构负责人、项目负责人等

课程方式：老师讲授、案例分析、情境模拟、视频材料、互动练习

课程大纲

第一讲：管理者的职责角色

一、管理者的职责

互动活动：“下属为什么追随你”

1. 管理者的职责：“管事+理人”
2. 管理体系屋
3. 企业经营价值链模型

二、管理者的角色

1. 企业文化与战略的实践者
2. 平行部门的协作者
3. 下属心中的引领者

案例分析：《责任=权力》

三、新任管理者面临的挑战

第二讲：目标、计划、执行与时间管理

案例分析：《完不成的报告》

一、目标管理

1. 目标管理的意义

2. SMART 目标订立法

小组练习：SMART 判断练习

二、工作计划与执行

1. 拟定工作计划的原则

制定计划的工具：甘特图

小组练习：制定甘特图

2. 保证执行力的 RACI 法

小组练习：“美人计项目的 RACI”

3. 风险评估与预防表

小组练习：“美人计项目风险评估与预防”

三、时间管理

1. 时间管理的四象限

小组讨论：《报告为什么没完成》

2. 事务优先排序的标准

个人练习：个人工作任务分类

3. 如何与上级和下属达成共识

4. 处理多重紧急任务的原则

5. 高效人士的时间分配比例

6. 如何避免干扰

第三讲：情境领导

一、识别下属的成熟度

1. 下属成熟度的四个级别

2. 识别下属成熟度的两个维度

小组练习：判断下属的成熟度

二、基于下属成熟度的领导方法

1. 匹配下属成熟度的四种领导方式

案例分析：有效的领导方式

第四讲：激励与辅导下属

一、思维决定行为

小组讨论：守株待兔的启发

1. “思维-行为-结果”模型

2. 管理反思：管理行为还是激励思维

二、新生代员工的心理特征

1. 承受力变化

2. 心理诉求变化

3. 幸福的公式

4. 下属欲望的理性转化方法

三、激发下属的内驱力

小组讨论：“离职的员工都去哪了”

1. 唤醒下属内心卓越的品质

全班互动：“发现卓越的自己”

视频材料：《死亡爬行》

四、激励原理

1. 马斯洛需求层次理论

2. 双因素理论

五、辅导下属

1. 工作分解

小组练习：制定工作分解表

2. 教练式辅导

情境模拟：教练式辅导

第五讲：团队管理

1. 团队的特征

小组讨论：团队与群体的区别

1) 团队的两大特征

2. 管理团队

团队游戏：“跳格子”

1) 团队发展的四个阶段及特征

2. 四阶段团队管理的方法

第六讲：冲突处理

情境模拟：“增进彼此理解”

1. 冲突产生的原因

1) 信息不对称

2) 目标不一致

小组讨论：高中基层的岗位痛点与需求

2. 处理冲突的原则

小组讨论：冲突的两面性

1) 五种原则：协作、折中、回避、妥协、竞争

案例分析：《冲突情境分析》

第七讲：沟通技巧

一、倾听技巧

情境模拟：分享喜悦

1. 倾听的障碍

视频材料：《传球》

2. 同理心倾听三步骤

3. 全方位倾听：事实-感受-意图

二、提问技巧

1. 封闭式提问与开放式提问

2. 有力提问的特征

小组练习：提问练习

三、反馈技巧

1. 表达感谢与建议的BIA与BID模型

全班练习：用BIA模型，向帮过自己的人表达感谢

四、表达技巧

1. 表达四要素
2. 语言能量的六个层级

第八讲：情商修炼与压力处理

1. 情商修炼

小组讨论：常见的“高情商”误区

- 1) 情绪的产生模式

视频材料：《进化起源》

- 2) 情商对于领导者的重要意义

2. 压力处理

小组讨论：压力的利弊

- 1) 过激情绪与压力的处理方法

注：课程开始和结尾各有 0.5 小时的暖场及复习活动。课纲可以根据客户需求进行定制化设计