

# MTP 中层核心能力提升

**课时设计：**2天（共12小时）

**培训对象：**企业的中高层经理，包括项目总监、产品总监、销售总监等。

**课程背景：**

中层执行力是决定企业成败关键点，同时也是中层经理自己创造高效业绩、事业飞黄腾达的关键点。作为企业决策层和中层经理层本身，他们大都对以下四件事最关心、最困惑：

中层经理如何管好自己，以最佳的工作状态投入到事业中？

中层经理如何管好部门，让下属和员工飞速进步成功？

中层经理如何执行任务，让部门上级和老板赏识青睐？

中层经理如何准备晋升，让自己能青云直上，前途无量？

本课程以海阔的畅销书《这才是最好中层》为蓝本，提炼MTP精髓涵盖角色认知、职业心态、时间管理、目标管理、沟通技巧、执行能力、团队管理、授权激励、下属培养、培训管理等关键技能。同时，本课程还从古老的戏剧中挖掘提炼中层经理管理之道，总结出了大量新颖实用的新锐管理思想，为中层摆脱困境，进而创造辉煌业绩与前程提供了行动指南。无论是渴望突破的中层，还是期待中层提升的高层，甚至是希望被提拔的基层，都会在本次课程中找到自己所需要的智慧。

**课程特色：**

1. 实战——实战派流程管理专家担纲主讲
2. 实务——紧密结合业务运作，设计模拟场景进行演练
3. 实用——学以致用，方法与工具回去就可以使用
4. 实例——依托二十多个咨询项目，精编若干真实案例讲解

**学员收益：**

1. 中层更好的管好自己，以最佳的工作状态投入到事业中
2. 中层更好的管好部门，让下属和员工飞速进步成功
3. 中层更好的执行任务，让部门上级和老板赏识青睐
4. 中层更好的准备晋升，让自己能青云直上，前途无量
5. 磨练忘我境界，找到成功支点，摆脱中层上挤下压困境！

**培训形式：**

培训导师讲授与学员体验相结合：案例教学、课堂练习、分组讨论、互动游戏、情景练习等。

**课程大纲：**

**第一模块 管好自己：保持最佳工作状态**

**一、角色定位——找准自己的位置**

1. 优秀中层的核心标准
  - 1) 粘合高层与基层的双面胶
  - 2) 是“夹心饼”，更是中流砥柱
3. 中层经理的常见病症
  - 1) 不把建议权当成决策权

**二、自我管理——成功缘于心态修炼**

1. 工作心态：用“平常心”应对“上挤下压”
2. 压力管理：做“刀尖上的舞蹈家”
3. 心境修炼：沉得住气，才有爆发力

4. 成功定律：让优点和名字画等号

### 三、时间管理——每天忙而不乱

1. 中层时间管理的要点

2. 时间管理的四项基本法则

1) 最佳时间段要让给涉及全局利益的不紧急的要事

2) 给“突发事件”挤出 VIP 时间

3) 把部分日常工作“打包”处理

4) 时间管理与目标管理有机结合

### 第二模块 管好部门：带出一个金牌团队

#### 一、部门规划：科学合理布局的五项原则

1. 理解上级：先理解上级的“不理解”

2. 重视大局：部门规划不能与公司长远利益“蛮拧”

3. 部门地位：软实力也是关键点

4. 组织设计：组织“微调”要考虑大局

5. 规划禁忌：“民意”不可违

#### 二、部门协调：做好得与舍的权衡工作

1. 利益得失：可以“壮烈牺牲”，不能“无谓牺牲”

2. 领导“偏心”：“永不让上级失望”才能受重视

3. 部门竞争：上级知道的亏，吃了也无妨

4. 部门纠纷：尽量内部消化解决

5. 部门合作：不抢对方该得的“风头”

6. 部门合并：鼓励“有效冲突”，杜绝“有害冲突”

#### 三、人才选拔：当一个好“伯乐”

1. 选材标准：别陷入“完美”困局

2. 招聘禁忌：挖角是把双刃剑

3. 面试原则：换一个角度去观察对方的潜质

4. 选才策略：自己培养才是长久之计

#### 四、部门培训：好团队是培训出来的

1. 需求分析：求量变而非“质变”

2. 项目选择：不要跟着流行走

3. 效果评估：有吸引力，还要“触动心灵”

### 第三模块 高效执行：一切为了完成任务

#### 一、目标管理：执行从明晰指标开始

1. 目标管理的层级差异

1) 听懂上级的“暗语”

2. 目标设定的 SMART 原则

1) 从接受小挑战开始

3. 目标管理的 PDCA 原则

1) 获得授权：“签字画押”最保险

4. 目标分解：把难题分成小块，逐一解决

#### 二、高效授权：执行不是一个人的战斗

1. 有效授权的意义及面临的误区

1) 授权原则：要学会“先紧后松”

2. 授权的范围及方式方法

1) 把风险控制员工的能力范围内

3. 高效授权必须遵循的三大原则
  - 1) 权责界定：说清楚，更要写清楚
4. 授权后如何保证授权效果

### 三、绩效与考评：考核到位，赏优罚劣

1. 绩效管理常见的误区
  - 1) 奖惩：及时消除惩罚的副作用
  - 2) 评优：关心所有人，关注几个人
2. 中层经理在绩效评估中的程序及角色作用
  - 1) 绩效标准：核心项目绝不能马虎
3. 考核者和被考核者的关系
  - 1) 考核面谈：把主观因素降为零
  - 2) 不要“报复”爱提意见的员工

### 四、团队建设：团队合力最大化

1. 如何提升团队士气，克服职业倦怠心理
  - 1) 团队口号：从嘴上认同升华为心理认同
2. 对部属进行有效激励的策略、方法、工具
  - 1) 晨会激励：目标不变、形式万变
3. 授权与激励如何完美结合
  - 1) 打动人心才能调动人心
  - 2) 用平实的话语描述工作成绩
  - 3) 语言表达形象化，与内心真实想法合拍
4. 成功团队应该有的几个特征
  - 1) 所有执行细节都与团队口号密切结合
5. 如何促进团队纪律的执行
  - 1) 建立可复制的标准化执行流程
6. 如何掌握并调整自己的领导风格，促进领导绩效
  - 1) 不必铲除所有“不和谐”的声音

## 第四模块 晋升有备：培养下属是晋升捷径

# 一、培养下属的重要意义

1. 教会徒弟，饿不死师傅
2. 培养副手是升职的前提
3. 下属真正成熟，升迁后才没有后患

## 二、如何学习充电，做好晋升准备

1. 改革创新：不做全才，而要做创新人才
2. 学习对手：把竞争者当成自己的一面镜子
3. 学习上级：站在山巅看问题

## 三、锻炼培养下属的原则

1. 选材标准：不要奢望接班人成为“全能型选手”
2. 培养策略：个人感情永远排在工作之后
3. 情感交流：打动人心才能调动人心
4. 管理方法：“理”清思路，才能在“管”上下功夫

