

# 《MTP-中层管理提升训练》（三天版）

**【课程背景】**（字体：微软雅黑 字号：小四 加粗）

中层管理干部处在企业管理金子塔的中间，担负着承上启下的重任，同时承受着来自上司、下属、同事、客户等多方压力，对其管理能力的要求也越来越高。在企业快速发展、竞争日益激烈的背景下，中层干部的综合管理能力提升已经势在必行。

为了满足企业在中层管理培训方面“务实、高效、系统”的要求，以马老师为核心顾问团队特别依据企业中层干部实际情况，打造出针对中国企业中层实战 MPT 管理品牌课程。

该课程以一个中层管理者必备的管理技能为核心展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下

核心管理技能：

**角色认知：**明确管理者不同角色职责，树立积极工作心态，增强职业化。

**时间管理：**提升时间管理效率，避免忙而无效，学习**高效会议管理**。

**高效沟通：**提高沟通水平与技巧，创建良好沟通氛围，提高管理效率。

**目标管理：**学习如何制定、分解、落实目标，掌握达成目标的操作方法。

**绩效管理：**如何制定绩效，如何科学评分，绩效面谈的策略与方法。

**员工激励：**激发下属积极性、主动性，减少管理成本，提升管理效益。

**领导能力：**提升学员的领导力，并学习**如何教练、培育下属**。

**授权管理：**掌握如何正确授权，让管理变得更轻松、高效。

**团队管理：**学习打造一支高效团队的秘密，提升团队**凝聚力、执行力**。

**【课程收益】**

- 1、快速掌握优秀管理者实用的核心管理技能；
- 2、整体提升学员综合管理能力，树立积极的管理心态。
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更高效。

**【课程特色】**

实战管理方法、经典案例分析、全程互动讲授、先进理念导入

**【课程对象】** 部门总监、经理、主管

**【课程时长】** 3天（6小时/天）

**【课程大纲】** 可根据企业实际需求略作调整

## 能力模块一、角色认知

### 一、认识自己，做成功的管理者

1. 中层管理者的核心价值
2. 中层管理者必备的基本技能
3. 优秀管理者八大积极心态建设

◆ 忠诚、敬业

◆ 积极、共赢

◆ 公正、谦逊

◆ 感恩、学习

### 二、作为下属的中层管理者

1. 中层管理者在企业中的位置
2. 中层管理者作为下属的四项职业准则
3. 作为下属时常见的认识误区与角色错位

### 三、作为同事的中层管理者

1. 跳出本位看问题
2. 同事是自己的“内部客户”
3. 共赢心态与全局观念的树立

#### 4. 中层管理者常见误区

### 四、作为上司的中层管理者

1. 中层管理者如何领导下属
2. 认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、教练
3. 从业务员到中层管理者
4. 作为上司的四大角色认识误区
5. 好上司的十大特征

#### 经典案例分析与互动

### 五、优秀管理者情绪与压力控制

1. 管理者情绪管理是工作的需要
2. 情绪管理四要素
3. 控制不良情绪五部曲
4. 压力从何而来？
5. 关于职业人士压力管理误区
6. 压力管理的策略与处理技巧

### 能力模块二、时间管理

#### 一、时间管理的现状与认识误区

1. 为什么众多管理者忙而无效？

浪费管理者时间的九大关键因素

2. 管理者对时间管理的四大错误认识
3. 重新认识管理者的时间价值

## 二、高效管理时间的五大原则

原则一、80/20 原则

原则二、目标 ABC 原则

原则三、二现象工作法，重要但不紧急

原则四、计划原则-必须事先做计划

原则五、第一次就把事情做对

## 三、时间管理的三大方法

(一)、方法一 日计划

1、日计划对管理者的作用

2、日计划的五个步骤

(二)、方法二 会议管理

1、常见低效会议特征

2、会议管理六要素

3、会议纪要核心内容

4、如何确保会议成果落实与执行

5、怎样运用会议让管理更高效

◆ 如何组织好一次部门晨会

◆ 如何组织好部门的周例会

◆ 会议组织的技巧与原则

(二)、方法二 会见管理

1、什么是会见管理

2、会见管理四个要点

## 案例分析

### 能力模块三、有效沟通

#### 一、沟通是最重要的管理活动

1. 沟通是中层经理最基本的职业技能
2. 消除障碍，主动沟通
3. 组织沟通不畅的十大原因

#### 二、组织沟通中表达、倾听、反馈的原则与技巧

##### (一)、怎样表达

1. 选择沟通对象的原则
2. 如何正确选择沟通渠道

例如：一对一沟通、会议沟通、逐级报告、越级申报、内部沟通、外部沟通

3. 组织沟通中三种不当的表达方式

##### (二)、如何倾听

1. 善于倾听的好处
2. 倾听的五个层次：听而不闻，假装听，选择性听，专注听，积极倾听。
3. 积极倾听的技巧

##### (三)、及时反馈

1. 反馈的原则和技巧

#### 案例分析与演练

##### (四)、组织沟通的八大原则

## 经典案例分析与互动

### 三、如何与上司沟通

1. 与上司沟通的六大障碍
2. 接受上司指示的五个要点
3. 如何正确的向上司汇报工作
4. 与上司沟通的八大规则

### 四、如何与同级沟通

1. 为什么与同级管理层沟通很困难
2. 同级沟通的三种方式
3. 与同级沟通的八大规则

### 五、如何与下属沟通

1. 与下属沟通过程常犯的错误
2. 向下属下达命令的要点
3. 如何向下属推销自己的建议
4. 如何处理下属的反对意见
5. 与下属沟通的八大规则

### 经典案例分析与互动

## 能力模块四、目标管理

### 一、什么是目标管理

1. 目标管理的要点
2. 目标管理的好处
3. 目标管理的六个特征

## 二、管理者应如何制定目标

1. 目标设定常见的错误
2. 目标设定 SMART 原则及应用
3. 中层干部设定部门目标的八大核心步骤
4. 关于目标的认知导入

## 三、如何制定目标达成的工作计划

1. 工作计划是达成目标的重要环节
2. 制定计划的七大要素 练习互动

## 四、如何确保目标的分解

1. 下属为什么抗拒目标的分解
2. 让下属积极接受目标分解的六个要点
3. 目标分解的维度：人员、时间、部门、资源
4. 目标执行的策略与方法

## 五、目标的具体实施与执行的方法

1. 目标的实施四大策略：
2. 主管带头，积极作为
3. 制度经营、规范管理
4. 做好培训、提高技能
5. 沟通激励、达成共识

## 六、目标的追踪与评估

1. 什么是目标追踪及其作用

2. 目标追踪的原则

3. 目标追踪的具体方法解析

会议追踪、电话追踪、面谈追踪、其他方法

4. 目标的评估

现场演练与互动

## 能力模块五、下属绩效管理

### 一、绩效考核与指标设定

1. 企业绩效考核的现状与问题

2. 绩效评估的难点是什么？

3. KPI 指标的分析与应用

### 二、绩效评分策略与方法

1. 绩效评分中的误区

2. 常见的绩效评分问题

3. 如何消除绩效评分误差

4. 绩效考核周期的设计与应用

### 三、绩效面谈技巧

1. 下属绩效面谈准备

2. 绩效面谈五步法

### 四、绩效考核结果的运用

## 能力模块六、员工激励

### 一、如何进行员工激励

1. 员工有被激励的实际需求
2. 管理者对员工激励的六大认识误区  
例如：激励员工就是砸钱，没钱就不能激励等等
3. 世界三大激励理论的认知与实际应用
  - 1) 、需求层次理论
  - 2) 、双因素理论
  - 3) 、公平理论

### 二、激励的下属的四大核心原则

1. 公平原则
2. 刚性原则
3. 时机原则
4. 清晰原则

### 三、管理者激励下属常用的“胡萝卜”有那些

1. 什么是“胡萝卜”
2. 管理者经常使用的“胡萝卜”有哪些
3. 如何在激励员工上做到“花小钱，办大事”
4. 如何运用“无形激励”激发员工执行力
5. 哪些“胡萝卜”需要制度支持才能使用的

演练与分享

#### 四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

- ◆ 力量型
- ◆ 关系型
- ◆ 智慧型
- ◆ 工兵型

#### 经典案例分析与互动

### 能力模块七、领导艺术

#### 一、领导力的认识与分析

- 1、什么领导力
- 2、管理者个人领导力的三种组成因素
- 3、领导力与权力的区别
- 4、管理者使用权利的注意事项

#### 二、如何培养与发挥个人领导力

- 1、什么是优秀领导者的五种行为习惯
- 2、领导力最要修炼的四种核心品质
- 3、领导力更多的是内心的强大与综合能力的提升
- 4、提升个人领导力的八项修炼

#### 三、领导者如何用人

- 1、用人之长，避人之短，善于发现下属的长处
- 2、善于表扬，会批评：批评下属的策略和技巧

- 3、注重团队气氛，创建快乐氛围
- 4、了解下属的差异性，对不同的人采用不同的领导方式
- 5、坚决抵制小团体，公正，没有偏向性
- 6、少用命令，多用问句

#### **四、领导者公众表达与演讲技巧**

- 1、公众演讲的基本素质与技巧
- 2、领导者“万能演讲公式”——教你轻松应对公众演讲
- 3、领导者激励演讲四原则与七步曲

#### **五、好领导必须是个好教练——下属培育**

- 1、教练和培育下属是领导者一项重要职责
  - 1) 不是下属做不到，而是管理者没有教练到
  - 2) 领导者的职责就是为企业：训练人、改造人、经营人
- 2、领导教练部属的四个策略
- 3、成功教练下属的六部曲
- 4、“猴子管理”案例分析与启示

#### **能力模块八、授权管理**

##### **一、什么是授权**

1. 授权是什么
2. 授权不是什么
3. 为什么要授权
4. 工作中影响授权的障碍有那些

## 二、企业管理者那些工作可以授权，那些不能授权

1. 什么是必须授权的工作
2. 管理者不能授权的工作特征
3. 哪些工作可以适度授权

## 三、授权的四个原则

1. 权责对应
2. 适度授权
3. 循序渐进原则
4. 建立约定

## 四、五种授权形式学习运用

1. 批准式
2. 把关式
3. 委托式

## 案例分析

## 五、如何避免授权会失败

## 能力模块九、打造高效团队

### 一、如何理解团队的概念

1. 什么是团队
2. 团队与群体的区别
3. 有些团队为什么会失败

4. 优秀团队的特征是有哪些

## 二、团队的发展五个阶段及管理对策

1. 团队形成期、动荡期、稳定期、高产期、衰退期的特征及管理对策

## 三、老化团队的特征及管理

1. 老化团队的三大特征

2. 解决团队老化的五大法宝

## 案例分析

## 五、如何提升团队执行力

### (一)、认识执行力

1. 什么是执行力，执行力的本质是什么

2. 执行力的四大核心要素：4R

### (二)、团队执行不力的原因分析

### (三)、提升执行力的五大心态

1. 认真第一 聪明第二

2. 决心第一 成败第二

### (四)、结果思维导入

1. 什么是结果，态度不等于结果，过程不等于结果

2. 结果是检验执行力的唯一标准

3. 交换结果不是交换过程

4. 如何创造结果——外包思维

### (五)、加强团队执行力的两大法宝：

1、系统的检查与追踪

2、即时奖惩

#### (六)、团队管理者的七大执行准则

#### 案例分析

#### 五、打造高效团队的十大策略

1、宣导树立共同的目标

2、建立共同的语言

3、带领团队取得胜利和成绩

4、尊重员工的差异性

5、学会庆功