

## 《从中层到中坚--管理者综合技能提升（MTP）》

### 【课程背景】

中层是企业的中坚力量，是基层与高层之间的桥梁和枢纽，中层发挥得不好，就是基层与高层之间的一堵墙，中层管理能力薄弱，会影响到企业整体目标的实现。中层决定着企业的整体管理水平、决定着企业最终的绩效，中层的作用怎么强调都不过分！

很多中层干部，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级。

据 2016 年美国《管理者》杂志社公布的一项调查数据表明，超过 40% 的企业总裁认为组织中最能干、最具有贡献的就是中层管理者。中层是日常工作的管理者和各项活动的组织者，是企业的中坚和脊梁。企业的发展壮大，需要中层管理干部的支撑和不断成长。

本课程立足于 MTP(英文全称 Management Training Program )训练,每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行，省去很多不必要的理论。因为企业管理人员要掌握的是以“How to do it”为主，而不是一堆不知如何运用的理论，目的是让学员“一针见血”的快速掌握实战重点。

### 【课程受众】

中层干部。

### 【课程时长】

2天（每天6小时）

### 【授课风格】

1.趣味性强，学员是主体。拒绝枯燥乏味的理论教学，寓教于乐，课程通过大量案例分析、视频分享、角色扮演等手段，使学员在轻松愉快中学习，获得最佳的学习效果。

2.实用性强，贴近实战。以“实战”指导“实战”，让培训真正产生效果，大多数案例、练习、方法、工具皆与日常工作高度结合，易懂易用。

3.互动性强，深入浅出。以交流、问答、讨论等方式引导学员积极参与，活跃课堂气氛，突出体验性和有效性。

### 【授课方式】



### 【课程收获】

1.帮助中层管理者准确定位自己的角色，到位而不越位。

2.帮助学员形成优秀管理者的“思维和习惯”，奠定管理者综合能力提升的基础。

3.通过案例研讨、角色扮演、视频分享等手段，学会管理下属的五大工具。

4.掌握实用的人际沟通技能和工作沟通技能，提升自己的人际影响力和人际理解力。

5.帮助学员掌握员工辅导和激励的实用工具，学会从用人之力到用人之愿，让员工绽放，让领导解放。

6.帮助学员领会、理解系统思维、权变管理，从管理技术走向领导艺术的领导之道，打造自己的管理风格。

7.帮助中层管理者构建以领导力为核心，以“管理认知、角色定位、沟通、激励、辅导、问题分析与解决、系统思考、权变管理”为要素的综合管理技能体系。

## 【课程大纲】

### 第一篇 中层管理者的角色认知与定位

#### 一、基本的管理学常识

- 1、管理的真谛
- 2、管理学经典认知
- 3、管理的五大职能

#### 二、中层管理者角色认知及定位

- 1、中层管理者的角色认知模型
  - 1) 对人的管理
  - 2) 对事的管理
  - 3) 自我管理
- 2、中层管理者角色定位及误区

- 1) 管理者角色定位
- 2) 管理者定位的误区

## 第二篇 中层干部的思维及习惯养成

### 一、中层管理者的思维

- 1、管理的本质
- 2、领导 VS 管理

案例：管理英雄

案例：从最优到最差

### 二、左手执行力，右手领导力

- 1、执行是第一要务
- 2、执行认知及逻辑
- 3、凭什么你来当头

案例：把信送给加西亚为啥不灵了

案例：蚂蚁金服团队的启示

### 三、目标与计划落地

- 1、定义结果
  - 1) 为什么做结果？
  - 2) 结果三要素
  - 3) 怎样做结果

视频：报告打印小插曲

案例：“相信”带来的烦恼

- 2、锁定责任

- 1) 承担责任与职位高低无关
- 2) 不可不知的三大责任定律
- 3) 谁的猴子谁来背
- 4) 承担责任不是做垃圾桶

视频：猴子为什么跳来跳去

案例：管理者和员工的思维逻辑的根本区别

### 3、监督检查

- 1) 检查操作要点
- 2) 质询四要四不要
- 3) 个人检查工具 YCYA

案例 没有检查就没有结果

案例 管理者应该关注什么样的细节

### 4、即时激励

- 1) 正激励的原则
- 2) 负激励的原则

案例：激励的边界—情感账户

案例：一心一意跟你走

## 第三篇 中层干部必备的五大管理工具

### 一、管教—照我说的做

- 1、人们追随你是因为他们非听你的不可
- 2、领导者的“法、术、势”

视频：王总为啥 HOLD 不住下属

案例：李经理的三把火为啥没有烧起来

### 3、如何管理“特殊员工”

- 1) 如何管理有背景的员工
- 2) 如何管理能力强、不听话的员工

案例：小高经理如何搞定“挑刺”的下属

### 4、管理者如何树立权威

- 1) 领导三字经—距离产生美
- 2) 树立权威的“六字箴言”
- 3) 赏罚之道与宽严平衡

案例：如何激励“挑刺”的下属

案例：司马穰苴如何立威

## 二、说教—我说给你听

- 1、“说教”要点
- 2、如何布置任务
- 3、天下第一要务就是找替手
  - 1) 因事授权
  - 2) 因人授权

案例：事事都要求下属汇报的后果

## 三、身教—我做给你看

- 1、言传不如身教

案例：这不是个笑话

案例：皇帝抄家

## 2、再谈领导力的本质

案例：德鲁克为什么最欣赏杜鲁门

## 四、请教—你说怎么做

### 1、提问的力量

案例：大咖们如何提问

视频：你的思维如何变化

视频：大掌柜如何通过提问激发下属

### 2、通过提问让下属承担责任

## 五传教--你为什么做

### 1、远离有毒的“管理鸡汤”

### 2、管理者要学会讲故事

### 3、团队故事会

案例：道理为啥“招人烦”

案例：用“故事”传播价值观

## 第四篇 沟通是管理的浓缩

### 一、有效沟通的关键

#### 1、深度倾听“听什么”

#### 2、倾听之法--3R&3F

#### 3、沟通体验

### 二、沟通影响力演练

1、 人际影响力现场演练

2、 体验同理心

案例： 下属请假

案例： 下属要求加薪

**三、管理者需要什么样的同理心**

1、 同理心不是万能药

2、 冷酷的同理心

案例： 优秀管理者的标杆

案例：“又爱又恨”的汤总

**四、双赢沟通--冲突与协调**

1、 案例体验

2、 你好、我好、世界好

3、 冲突协调方法提炼

游戏 权杖发言

## 第五篇 成为教练式管理者

**一、 教练的“为什么”和“是什么”**

1、 VUCA 背景下传统管理遇到的瓶颈

2、 体验教练—原则及角色

3、 把问题转换为员工的需求

体验： 什么是教练

案例： 你说呢？

**二、 如何提出强有力的问题**

1、 三种类型的提问

- 1) 开放式提问
- 2) 未来型提问
- 3) 如何型提问
- 2、提问技巧及方法
  - 1) 提问技巧之三多三少
  - 2) 提问的误区
  - 3) 案例研讨
- 3、六大提问方法
  - 1) 教练的四个基本问题
  - 2) 提问方法归纳

案例：新晋管理者三板斧

案例：下属遇到问题来找你

### 三、反馈技术--表扬和批评的学问

- 1、没有反馈就没有进步
  - 1) BIA 方法及体验
  - 2) BID 方法及火炉原则
- 2、区分评判与观察
- 3、理解层次的应用

案例：冲突是怎么升级的

体验：表扬和批评的逻辑层次

### 四、基于 GROW 模型的问题分析与解决

- 1、聚焦目标
- 2、分析现状
- 3、探索方案
- 4、强化意愿

现场实操 问题解决演练

## 第六篇 从管理技术到领导艺术

### 1、整合思考与系统思维

- 1) 管理是环环相扣的系统
- 2) 史上最短管理学案例研讨

### 2、领导艺术提升

- 1) 领导之道
- 2) 五字心经
- 3) 权变管理

案例：跟诸葛亮学什么？