

从“业务能手、技术骨干”走向“团队管理者”的角色转变，管理者胜任力的提升，从普通走向优秀、从优秀走向卓越——

中层干部核心管理才能发展
C-MTP (China Management Training Program)
国家注册培训师、资深实战派培训师 祝勇

【培训目标】

- 1、明晰现代企业中层主管的关键管理责任与技能要求，完成从“操作能手、技术尖兵”到“管理能手”的角色转变。
- 2、掌握工作效能管理和问题分析与解决的技能，成为高效能的管理者。
- 3、掌握有效沟通、激励技术、教练技能、团队统领技术，主管更具领导力，部门、车间更具战斗力。

【课程特色】

- 1、实用：强调方法论而不是理论化，每个模块的内容都与管理实践紧密关联；
- 2、有趣：案例、视频、角色扮演等丰富的教学手段，调动学员参与的积极性；
- 3、实效：强调现场演练，在行动中感悟有效管理，强化课后的实际操作指导；
- 4、理念：修其心、诚其意、开其智、长其技、壮其行。

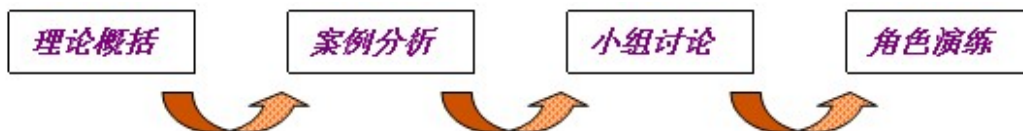
【课 时】48课时 (7天课程+1天辅导)

内容	课时	内容	课时
第一节 管理认知	0.25天	第七节 管理者表达与简报技巧	1天
第二节 角色定位	0.25天	第八节 效能管理：提升执行力	0.5天
第三节 管理者心态	0.5天	第九节 绩效管理	1天
第四节 沟通协调	1天	第十节 问题分析与解决	0.5天
第五节 激励技术	0.5天	第十一节 领导力提升	0.5天
第六节 教练式辅导	0.5天	第十二节 中层干部的职业发展	0.5天

备注：可根据需求，增加其他定制模块

【培训方式】

- 1、授课 40% + 案例分析 30% + 讨论练习 30%，侧重于操作、执行的训练
- 2、多种教学形式：讲授、演练、案例分析、小组讨论、视频、角色扮演、团队竞赛等



- 3、每次培训后有测试卷和行动计划表，并进行追踪。
- 4、结合训后绩效烧烤会、学习分享会、经验交流会。

【课程提纲】

序曲、热身

- 1、相见欢
- 2、团队组建
- 3、课程目标

第一部分、从技术骨干、业务能手到管理者——自我管理篇

第一节、管理认知：资源 VS 目标

- 一、三个鸚鵡的启示
- 二、管理内涵
- 三、生产管理基本原则
- 四、PDCA 循环

➤ 案例：三个经理的表现点评

第二节、角色定位：明确做什么，为什么

- 一、部门经理存在的价值
- 二、部门经理四心：进取心、放心、齐心、关心
- 三、管理的两难现象：严格管理 VS 亲情管理

➤ 案例：主管李健犯了哪些错误？

第三节、职业心态：观念的改变是伟大的

- 一、 心智模式
 - 二、 个体生存：阳光思维、承担责任
 - 三、 影响团队：系统思考、共赢心态、心存感恩
 - 四、 人生发展：自我超越、老板心态、学习心态
 - 五、 压力与情绪管理
- 视频：上海滩“第一的哥”臧勤的奥秘

第二部分、管好团队带好人——团队领导力篇

第四节、沟通协调：沟通也是生产力

- 讨论：美女老太图
- 游戏：宾果图（让我认识你）
- 一、 **高效沟通四项基本功**
 1. 深度倾听：打开心扉
 2. 有力询问：启发思考
 3. 有效反馈：促进行动
 4. 清晰表达：达成共识
- 式、 **尊重差异、因人而异的沟通策略**
 1. 性格测试
 2. 活泼型的人的性格特点与应对之道
 3. 力量型的人的性格特点与应对之道
 4. 和平型的人的性格特点与应对之道
 5. 分析型的人的性格特点与应对之道
 6. 性格测试解读与建议
 7. 性格分析在企业沟通中的运用
- 参、 **公司实战案例分析：和谐职场有方法**
 1. 现场讲解、演练与点评：有效对上沟通——让上司接受自己的建议
 2. 现场讲解、演练与点评：让下属心甘情愿的接受任务
 3. 现场讲解、演练与点评：表扬下属的十三把飞刀
 4. 现场讲解、演练与点评：批评下属的“汉堡包”原则
- 四、 **同理心沟通宝典**
 1. 用别人喜欢的方式对待他
 2. 先处理心情，再处理事情
 3. 多媒介运用，建立同理心
 4. 要双向沟通，并反馈确认

➤ 视频：《看字画》（电视连续剧《雾里看花》片段）

第五节、激励技术：点亮你的团队

- 活动：问候三步曲
- 案例：黄晓明的假该批准吗？
- 一、 **激励的定义**
- 二、 **马斯洛层次需求论、双因素理论**
 1. 激励建立信任和关怀
 2. 让员工骄傲的工作着
 3. 让员工感受到你的人情味
 4. 有目标和梦想的团队才是有希望的团队
 5. 让员工自动自发
 6. 做领导不可以“心太软”
- 三、 **激励的四大方法**
 1. 奖励奖励
 2. 威胁激励
 3. 物质激励
 4. 精神激励
- 四、 **激励的策略**

公平性 及时性 适度性 针对性 适度性 多样性

伍、精神激励的“天龙八部”

1. 目标激励
2. 示范激励
3. 尊重激励
4. 参与激励
5. 荣誉激励
6. 关心激励
7. 竞争激励
8. 成就激励

➤ 视频：许三多的转会仪式

➤ 案例：老王的困惑，三个不太“听话”的新生代（85后）员工

第六节、教练式辅导：造就精英下属

一、教练角色：授之以欲

1. 教练的起源
2. 教练的定义
3. 教练的原则
4. 教练的信念

二、教练技能：四大武器

1. 深度聆听
2. 有力提问
3. 清晰区分
4. 有效反馈

三、教练流程：GROW 模型

1. 聚焦目标 G
2. 了解现状 R
3. 探索行动方案 O
4. 强化意愿 W

第七节、管理者表达与简报技巧

一、如何设计演讲及组织内容

1. 演讲结构图：三要二性
2. 八种实用开场白
3. 如何让听众印象深刻
4. 六种实用结尾模式

二、如何克服紧张情绪

1. 演讲的四个阶段
2. 演讲的正循环与负循环
3. 克服紧张八大训练方法
4. 演讲前的六大准备
5. 演讲听众分析技巧

三、如何提升演讲的感染力

1. 激发听众的 VHF 法
2. 声音的三感把握
3. 停顿的作用
4. 肢体语言：眼神、表情、站姿、手势
5. 外在形像

第三部分、关注目标，更有价值的工作——工作效能提升篇

第八节、高效执行力：

- 一、 执行和执行力的内涵
- 二、 营造积极的执行文化

- 三、 优化高效的执行流程
 - 1. 流程：组织强大的基因
 - 2. 工作准备流程
 - 3. 执行过程流程
 - 4. 工作反馈流程
- 四、 树立良好的执行心态
- 五、 扮演正确的执行角色
- 六、 掌握有效的执行工具

第九节、问题分析与解决

一、问题意识：思路决定出路

- 1. 掌握工具 VS 提升意识
- 2. 问题分析与解决的三个思维
- 3. 问题分析与解决的四项原则
- 4. 问题分析与解决的五个理念
- 5. 成为解决问题的高手

二、情境分析：弄清事实，定义问题

- 小组讨论：本部门遇到的挑战和问题？（列举3个）
 - 1. 问题的定义
 - 2. 问题的分类
 - 3. 问题的 SMAERT 化
 - 4. 4W2H 的运用
 - 5. 选题的六个标准
- 练习：选1个问题，把它 SMART 化

三、原因分析：分析原因，聚焦要因

- 1. 搜集观点：头脑风暴法
- 2. 原因结构化：逻辑树
- 3. 原因结构化：鱼骨图
- 4. 根本原因的验证方法
- 5. 根因分析：5WHY 法
- 练习：结合以上工具和本组选题

四、决策制订：集体决策，提升概率

- 1. 决定 VS 决策
- 2. 做决定之“力场分析法”
- 3. 头脑风暴升级版：团队列名法
- 4. 团队共创法
- 5. 决策平衡单
- 6. 收益-难度矩阵
- 7. 平行思维工具：六顶思考帽
- 练习：结合以上工具和本组选题

五、计划分析：落实方案，自我完善

- 1. 甘特图
- 2. 行动计划表模板
- 3. 主动性计划的四类措施
- 4. 计划的追踪
- 5. 质疑和反思的主要环节
- 练习：结合以上工具和本组选题

六、执行改善：总结反思，持续改善

- 活动：宾果图
 - 1. 执行的12字箴言
 - 2. 经理人的六会
 - 3. 阶段性的评估和改善

4. 评估总结的撰写
5. 小组的庆祝

第十节、部门（车间）、班组绩效管理

1. 绩效考核 VS 绩效管理
2. 部门（车间）、班组目标设定与追踪
3. 部门（车间）、班组问题分析与解决
4. 部门（车间）主管、班组长绩效管理的职责
5. 绩效管理八步骤
6. 绩效面谈注意事项
 - 案例分析：被革职的小 A
 - 案例分析：恰当的绩效面谈（结合角色扮演）

第四部分、成为更好的自己——职业生涯发展篇

第十一节、领导力的提升

- 一、从管理到领导：权力的基础
- 二、诊断：下属成熟度如何
 1. 衡量员工发展层次的两把尺子
 2. 员工发展的四个层次
 3. 三种不同类型的人才特征
- 三、统领：弹性选择领导方法
 1. 两种领导行为：指挥性行为 VS 支持性行为
 2. 四种领导风格：支持、教练、命令、授权

第十二节、中层经理人的职业发展

- 一、转动你的“三叶草”
 1. 在热爱的领域努力的玩
 2. 案例:22 岁的电厂明星员工李晓明
 3. 好工作的标准：喜欢做、有能力做、得到期望回馈
- 二、确立价值观体系
 1. 价值观的内涵
 2. 价值观的作用
 3. 个人价值观的测试与探索
 - 案例：姑娘和水手
- 三、兴趣发展与管理
 1. 兴趣的定义
 2. 兴趣金字塔
 3. 兴趣饲养攻略
- 四、能力发展与管理
 1. 能力三核
 2. 能力盘点
 3. 能力四象限管理策略

结束

课程回顾 学员分享 职业生涯明言 个人行动计划
(以上安排谨供参考，可根据实际需要调整)