

《中层管理者技能训练 MTP》

课程大纲（11天）

阎耀永老师

课程背景

如果说高层经理是公司的大脑，中层经理就是公司的骨骼。骨质疏松或骨骼断裂，组织就会全身瘫痪。

本课程围绕中层经理的角色定位，从中层经理的基本信念、基本技能、管理习惯、压力和情绪管理、管理哲学，以及和领导力五个维度出发，着力提升企业中层执行力，使中层能够充分发挥承上启下的脊梁作用。

本课程结合了大量管理实践，具有很高的实用性

课程收益

通过培训使学员能够：

1. 明确管理者的角色定位，是自己尽快适应角色的转变；
2. 掌握几种让他人有效工作的方法；
3. 能够有意识地培养下属；
4. 能迅速观察到下属的动态，有针对性地提供激励和帮助；
5. 实施有效的现场监督和管理。

目标学员：

中层、基层经理

授课时间：

十一天

课程内容简介

第一模块：管理者的基本信念（2天）

第一讲：谁是管理者

1. 德鲁克的管理寓言
2. 管理和管理者的概念

活动1：建立小组、取名字、口号等

第二讲：信任篇

1. 了解上司的管理风格
2. 了解上司的沟通方式
3. 发展协同的工作模式

活动1：“红太阳上司”

活动2：案例分析和讨论

第三讲：合作篇

1. 齿轮之喻：同事关系的重要性
2. 合作的重点在于相互贡献
3. 沟通在于感知而不是信息的传达

活动1：案例分析和讨论

第四讲：激励篇

1. 激励的内因
 - 事实：人始终被激励着
 - 激励的内因三种
 - 内因一：自主性

- 内因二：人际关系

- 内因三：竞争力

活动 1：关于霍桑实验、上学时间弹性和弹性工作制的讨论

活动 2：感悟“李嘉诚”的待客之道

2. 激励的方式

- 激励的三种有效方式

- 方式一：为员工清除工作障碍

- 方式二：明确的工作分工和责任

- 方式三：尊重与信任

活动 1：“仓鼠革命”

活动 2：关于孕妇、分工和责任的讨论

第五讲：课程总结

1. 课程复盘

2. 答疑解惑

第二个模块：管理者的基本技能（2天）

第一讲：开篇

1. 管理和技能
2. 执行力是组织的能力建设
3. 量化的执行力

活动 1：关于超预期的销售额所带来的讨论

第二讲：计划篇

1. 不合理的计划的后果
2. 制定计划的好处
3. 计划执行落实的原因
4. 计划的 7 个因素及实施：目标、时间、地点、人选、程序、标准、传达
5. 目标的 SMART 原则
6. 计划完成周期

活动 1：目标的制定

活动 2：案例讨论

第三讲：行动和检查

1. 执行人员针对计划人员做预案
2. 设置检查点
3. 避免时间浪费
4. 检查工作的基本技巧
5. 时间管理原则

活动 1：拼图游戏

第四讲：授权

1. 授权的必要性

2. 授权的好处
3. 授权的原则
4. 控制授权的风险

活动 1：案例讨论

第五讲：指导

1. 员工不接受指导的原因
2. 给予指导的 4C 原则
3. 四种指导的方式
4. 给予指导的六个步骤

活动 1：李开复的故事

第六讲：制定可量化的绩效指标

1. 岗位说明的格式和原则
2. 制定绩效目标的原则
3. 制定可量化的绩效指标

活动 1：案例分析“绩效期望不同的冲突”

第七讲：传达绩效期望

1. 如何检查员工的进度
2. 如何表扬和批评员工
3. 员工业绩不佳的原因
4. 如何对待也即不佳的员工

活动 1：案例分析“批评的艺术”

第八讲：有效沟通

1. 提出明确的观点
 - 讲解三角形和倒三角形两种沟通结构
 - 讲解企业中观点明确的重要性
 - 讲解提炼观点的方法
 - 讲解提炼观点的注意事项

活动：荒岛求生

2. 金字塔原理
 - 讲解金字塔原理的分析方法
 - 讲解金字塔原理的第一种常见方法：二分法、三分法
 - 讲解金字塔原理的第二种常见方法：空间时间顺序发
 - 讲解金字塔原理的第三种常见方法：5W1H法
 - 讲解金字塔原理的其他方法

活动1：观看并讨论视频

活动2：练习和使用金字塔原理进行表达训练

第九讲：培训员工

1. 管理者需要认识他的重要工作之一是帮助人发展
2. 通过培训建立共识
3. 管理者应当成为一个教学型、创新性的成员的榜样
4. 发展员工的优势

第十讲：课程总结

3. 1. 课程复盘
4. 2. 答疑解惑

第三个模块：高效能人士的7个习惯（2天）

第一讲：认识习惯

一、习惯就是你的方向盘

二、转变思维：发现全新自我

1. 习惯的建立：知识+技巧+意愿

2. 成长的三个层次和持续成熟模式

案例分析：思想—行动—习惯—品格—命运

第二讲：引爆效能三阶段

一、我：从依赖到独立

导入：人生第一步：依赖

1. 习惯 1：积极主动

1) 四种人类天赋潜能

2) 操之在我的核心

3) 被动和主动

案例分析：心是一切能量的源泉

心力决定能量：每个人都有自己的能量结构

相由心生，境随心转

工具实战：刺激-回应模型、情绪 ABC、影响圈与关注圈

积极主动三步法

2. 习惯 2：以终为始

1) 什么是结果？

2) 如何设定目标？

工具运用：生命之花

滞后性指标与引领性指标

动态式计划：计划七维空间

复盘式总结：复盘 KISS 模型

3. 习惯 3：要事第一

案例分析：管理者有效性的基础

- 1) 时间管理矩阵
- 2) 个人管理的四步骤
- 3) 计划优化

案例分析：最美二象限

- 4) 寻找思维中的结构：结构化的时间管理

工具运用：第二象限优先法则

二、我们：从独立到互赖

1. 习惯 4：双赢思维

- 1) 人际交往的六种思维模式
 - 2) 双赢思维的培养
- 唯有合作才能共赢。

案例分析：公司/领导是在利用我吗？

怎样了解你的岗位？

- 3) 情感帐户

2. 习惯 5：知彼解己

- 1) 倾听的五个层次

案例分析：倾听是为了了解还是为了回应？

慧听才能慧说

- 2) 同理心倾听的技巧

工具运用：深度倾听三步法

非暴力沟通四步法

ORID 聚焦式会话四步法

3. 习惯 6：统合综效

1) 自然法则:全体大于部分总和

案例分析:对待差异态度的五个层次

三、更新：从互赖到持续创新

1. 习惯 7：不断更新

1) 创造第三个可行方案

案例分析：开辟第三条路

2. 学习的五个层次

第三讲：从知道到做到

案例分析：七个习惯相辅相成

一、自我实现，并帮助别人自我实现。

二、伟大源于管理自己

第四讲：课程总结

1. 课程复盘

2. 答疑解惑

第四个模块：压力和情绪管理（2天）

第一讲：认识压力和情绪存在的现实

4. 压力对于认知的影响
5. 情绪是一种能量
6. 压力与正面情绪、负面情绪

活动1：图片的运动

活动2：“中兴”事件讨论

第二讲：压力是什么

4. 压力是什么？
5. 压力的意义所在
6. 压力源
7. 压力的种类

活动1：你和雨的故事

第三讲：压力预警信号

1. 压力预警信号的分类
2. 认识生理信号
3. 认识情绪信号
4. 认识精神信号
5. 认识行为信号

活动1：“减肥”的故事

第四讲：管理压力 掌控情绪

1. 压力管理的原则
2. 管理压力的技巧
3. 简单有效的压力反应分类

4. 应对压力的策略

活动 1：体验金鸡独立

活动 2：压力反应模式测试

第五讲：认识情绪

1. 基本情绪和次生情绪
2. 情绪的分类
3. 情绪影响人的认知

活动 1：案例分析

第六讲：管理情绪的技巧

4. 情绪是可以管理的
5. 情绪是可以利用的，做情绪的主人
6. 处理的情绪的三个常见步骤
7. 正确处理情绪的三个步骤

活动 1：情商测量

第七讲：沟通中的情绪处理

1. 先处理情绪，在进行沟通
2. 在效果和情感中平衡

活动：稻盛和夫的“清空”、“什么是正确的事”

第八讲：课程总结

1. 课程复盘
2. 答疑解惑

第五模块：目标管理和自我控制（2天）

第一讲：开篇

4. 什么是管理
5. 现代管理者的基本信念
6. 目标即是执行力

活动1：“摸额头的小活动”：渐次同一

活动2：钟摆的共时性

第二讲：目标和目标体系

1. 目标是工作任务和工作动力的基础
2. 目标是衡量组织活动有效的标准
3. 目标管理的操作流程

第二讲：目标设定

1. 目标设定的原则
2. 特定目标依赖于战略和事业理论
3. 目标必须使我们有可能获取必须的资源
4. 制定目标是管理者的任务
5. 目标的时间幅度
6. 目标高度
7. SMART 原则

第三讲：目标平衡

1. 设定目标的关键领域
2. 目标平衡：战略层面和战术层面
3. 战略层面
 - 在经营成果和现实信念之间求得平衡
 - 在目前的需求和未来的需求之间求得平衡
 - 在组织各项主要职能间平衡

4. 战术平衡

- 目标和利润之间的平衡
- 目标和资源、条件、技术方法之间的平衡
- 目标体系之间的平衡

第四讲：目标管理与执行力

1. 执行力是一种绩效精神

2. 行动和检查

- 执行人员针对计划人员做预案
- 设置检查点
- 避免时间浪费
- 检查工作的基本技巧
- 时间管理原则
- 活动 1：拼图游戏

3. 指导

- 员工不接受指导的原因
- 给予指导的 4C 原则
- 四种指导的方式
- 给予指导的六个步骤
- 活动 1：李开复的故事

4. 传达绩效期望

- 如何检查员工的进度
- 如何表扬和批评员工
- 员工业绩不佳的原因
- 如何对待也即不佳的员工
- 活动 1：案例分析“批评的艺术”

第五讲：课程总结

1. 课程复盘
2. 答疑解惑

第九讲：领导力（1天）

第一讲：领导力的概念和本课程的培训方法

1. 领导是什么
2. 本课程的4个方面
3. 本课程的提问：自省之问和自胜之问

第二讲：影响力

1. 为什么老板的支持、公司的支持总是不够强大？
2. 归零现象的根源
3. 困难的边界
4. 愿景的二个作用
5. 愿景与诚实之间的关系
6. 自胜之问：一起做事情的时候，我在哪里？大家可以共有的未来是什么？

活动：讨论华为的冬天和滴滴的星辰大海

第三讲：凝聚力

1. 自省之问：为什么团队不够同心协力？
2. 对与错的标准
3. 价值观的建立
4. 坚持是塑造团队价值观念的关键
5. 自胜问题：什么是正确的事？

活动：讨论乔布斯的团队和斯隆的团队

第四讲：决断力

1. 自省之问：为什么会议总是拖沓，并且效果执行不好？还有什么不清楚？

2. 信息传递的效率递减
3. 决断的动力来源
4. 现场主义
5. 自胜之问：事实是什么？正在发生什么事情？

活动：悟空单车的问题

第五讲：行动力

1. 如何突破看不见的阻碍而达到目标？
2. 依赖和互赖的不同
3. 实实在在的利他行为
4. 同一性：行动力的根源
5. 自省问题：我的角色是什么？假如资源和精力都不成问题的话，我该做什么？

行动力：九宫格标签

第六节：课程收尾

1. 课程复盘
2. 答疑解惑