

# 战略中层——MTP 中层管理技能提升

## 课程背景：

本课程是在参考了 MTP 原版基础上，根据中国企业特质及多年来在企业的务实操作，撷取最新的管理理论精华，专门为中国管理人员开发的课程。作为中高层管理课程，它以很强的实用性和可操作性特点，赢得大量职业管理人员的高度认同。

面对企业外部的环境不断变化，未来经常难以预测。但是，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是企业管理者面对的永恒课题。为应对迅速变化的管理环境，构筑高效高活力的学习型组织，战略中层课程风靡管理者培训市场 60 年。

## 课程收益：

- 通过在深入理解中层角色与认知的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。
- 结合理论分析、案例讨论、沙盘模拟、角色扮演、培训游戏、视频演示等多种培训形式，帮助学员在轻松愉快的环境中提升管理技能。
- 帮助学员解决实战中的管理问题，提升管理技能和职业化水平。
- 系统认知管理的五大功能——计划、组织、领导、控制、协调
- 通过全面管理素养的提升，掌握团队管理中培育、激励、冲突处理技巧
- 参考著名跨国公司成功的管理模式，结合老师的实战经验，针对管理人员实际遇到的问题通过情景训练，沙盘模拟，系统提升学员的管理思维，管理知识。

**课程时间：**3 天，6 小时/天

**课程对象：**企业中层管理者

**课程方式：**主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法

## 课程大纲

### 第一讲：管理者的角色认知

#### 一、现代环境对中层管理者提出的挑战

1. 中层管理者面对的压力与困境
2. 中层管理者的成长发展要求

**案例分析：**到底是 996 的错还是管理的错

3. 中层管理者是现代社会的中流砥柱
4. 变革的社会

#### 二、中层管理者的角色认知

##### 1. 中层管理者的五大权力

- 1) 法定性权利
- 2) 奖赏性权利
- 3) 惩罚性权利
- 4) 感召性权利
- 5) 专长性权利

##### 2. 中层管理者能力与素质

**讨论：**中层管理者是经营者的替身？

**案例分析：**经常辞职的李虎总

#### 三、中层管理者职场上的任务

1. 作为下属承担的任务——积极主动
2. 作为同事承担的任务——认真协作

3. 作为上级的四项任务——扮演好领导  
角色扮演：谁才是真正管理者？

## 第二讲：管理者的高效执行力

### 一、执行力的本质

1. 执行力的定义
2. 执行与执行力
3. 执行不力的现象

案例分析：李梅的无助与业绩困境

### 二、高绩效执行力的环境塑造

#### 1. 塑造高效执行力的硬环境

- 1) 执行力流程打造
- 2) 管理与执行力机制

案例分析：破窗理论与高效管理机制

互动：我们的问题还是环境的问题？

#### 2. 塑造高效执行力的软环境

案例分析：高绩效的执行力与错误的结果

互动：我们选择支持谁？

### 三、高绩效执行力的心态培养

1. 主动
2. 积极
3. 勤奋

### 四、高绩效执行力的能力锻炼

1. 加强目标管理
2. 增强团队协助
3. 采取即时激励

案例分析：我知道你很辛苦，我只是没说出来而已

互动：我们该怎么改进团队的执行力

### 五、执行力的助推器——即时激励

1. 即时激励的基本原则
2. 即时激励的基本方法
  - 1) 肯定的言辞
  - 2) 即使的荣耀
  - 3) 公平的奖罚
3. 马斯洛层次理论与激励

案例分析：独立团的战斗力来自哪里？

互动：我们常用的即时激励有哪些？

## 第三讲：目标管理

### 一、目标管理的内涵与价值

1. 目标管理的定义
2. 目标管理的价值

### 二、MBO的四大步骤

1. 制定目标和战略分解
2. 设定自己的具体目标
3. 实现目标的行动计划

#### 4. 追踪绩效与评估推动执行力实践

**案例分析：**MBO的过程就是管理下属达成目标的过程

### 三、工作目标的三大来源

1. 组织目标与绩效
2. 岗位职责与流程
3. 团队协作与执行

### 四、目标管理分解与设计

1. 如何分解职能部门的工作目标
2. 如何设定工作的关键绩效指标
3. 目标的衡量标准如何设计
4. 订定计划的技巧

**案例分析：**目标管理分解正确与错误

### 五、目标控制与绩效管理

1. 何谓目标控制
2. 目标控制的原则
3. 目标控制与绩效
4. 绩效管理与控制纠偏

**案例分析：**张总的苦闷与下属的沟通反馈

## 第四讲：高效沟通技巧

### 一、高效沟通的作用价值

1. 目前出现的沟通困境分析
2. 沟通在组织与人际交往当中的使用

### 二、沟通中的三项法宝

1. 反馈技术
2. 探寻技术
3. 表达艺术

### 三、跨部门沟通的步骤与关键

1. 事前准备
2. 知己知彼
3. 共同目标

### 四、沟通技巧在工作场景的应用

1. 上行沟通
2. 平行沟通
3. 下行沟通

**诊断：**不同类型的人的不同沟通策略

**情景模拟：**你是公司部门经理，如何处理这个事件？

### 五、如何通过沟通处理部门间的冲突

1. 同理心原则
2. 真诚性原则
3. 详实性原则

## 第五讲：管理者的激励授权

### 一、激励的基本理论

1. 激励的需求
2. 激励的动态

### 3. 激励的情景

讨论：激励管理常见的误区

### 三、激励管理的方法

1. 激励管理法则——正激励大于负激励

2. 管理激励百宝箱

### 四、管理者常用的激励方式

1. 需求激励

2. 物资激励

讨论：如何给下属送礼更有效

3. 精神激励

案例分析：两个小女孩只有一个橘子

案例分析：如何通过激励鼓励下属完成任务

### 五、四种不同类型的下属激励手段

1. 和平型：促动式肯定

2. 力量型：细节式冷静

3. 完美型：鼓励式前行

4. 活泼型：积极式批评

案例分析：如何有效激励四类下属

### 六、科学授权是激励下属的自我成长

1. 授权的好处

2. 授权的常见方式

3. 影响授权的因素

### 七、授权部属职责的注意要点

1. 明确授权内容

2. 明确承担结果

案例分析：谁说只有 Boss 最忙？

## 第六讲：人才培养战略

### 一、管理者与人才培养

1. 人才培养重要性

2. 人才培养的基本原则

3. 人才培养的方法及流程

案例分析：岗位十年的唐兰该不该提拔李明？

### 二、人才培养的一般技巧

1. 合适的人员选择

2. 人才培养的方向

3. 培养的结果评价

4. 建立 OJT 人才系统

### 三、人才培养计划表

1. 培养计划表的内容细节

2. 培养计划表的时间周期

3. 培养计划表的执行机制

案例分析：难以晋升的张经理与他的苦恼

## 第七讲：打造高效团队建设

### 一、高绩效团队

1. 什么是团队

2. 团队与高绩效团队

案例分析：团队与团伙的区别

**3. 高绩效团队的特点**

1) 内部凝聚力大于外部压力

2) 成员之间互相认同

3) 成员对领导的认可

4) 每个人目标明确

5) 热心并维护团队的存在

**二、组建高绩效团队**

1. 团队绩效的界定

案例分析：谁才是团队绩效的责任人

**2. 提升团队绩效的五要素**

1) 组建核心层

2) 制定团队目标

3) 训练团队精英

4) 培育团队精神

5) 做好团队激励

**3. 影响团队绩效的因素**

1) 环境

2) 意愿

3) 文化

4) 沟通

**三、团队冲突与管理**

1. 团队冲突的定义

案例分析：鲶鱼效应的本质与启发

**2. 团队冲突的原因**

1) 资源竞争

2) 目标冲突

3) 相互依赖

4) 责任模糊

5) 地位斗争

3. 团队冲突的类型

**4. 团队冲突管理的一般原则**

1) 分清冲突的性质

2) 采取不同的措施

3) 平衡冲突的程度

4) 归因结果的反馈

互动游戏：团队冲突与协作训练——过桥

**第八讲：问题分析与解决**

**一、企业管理中的问题**

1. 问题的内涵与外延

2. 问题产生的根源

3. 问题的价值分析

**4. 面对问题的反应**

- 1) 消极退缩
- 2) 冲锋陷阵
- 3) 积极思考

## 二、问题分析的基本流程

1. 发现问题
2. 确认问题
3. 运用决策工具
4. 寻找解决方案
5. 实施解决方案
6. 评估与追踪

**案例分析：**在问题解决中寻找良性循环

## 三、团队共创解决问题的技巧

1. 找出和挑选问题
2. 分析问题
3. 设计解决方案
4. 评估解决方案
5. 实施解决方案
6. 追踪与考核

**案例分析：**工作实务问题分析解决之研讨

## 第九讲：中层管理者的情境领导艺术

### 一、情境领导

1. 情景领导的定义
2. 领导者的行为特点
3. 情景领导方格理论
4. 领导理论的发展脉络

**案例分析：**报告，我没有理由！

### 二、衡量下属成熟度的两把尺子

1. 下属的工作能力
2. 下属的工作意愿

**研讨：**针对不同的下属如何发挥自己的领导力

### 三、员工发展的四个阶段需求分析

1. 按照能力
2. 按照意愿
3. 按照时间
4. 按照职业生涯

**案例分析：**诊断员工的发展阶段

### 五、四种不同的领导风格

**测评：**领导风格测评与诊断

风格一：告知式领导风格

风格二：推销式领导风格

风格三：参与式领导风格

风格四：授权式领导风格

**总结：**四种领导风格的特点与细节

**案例训练：**8大企业管理情境案例分析

**课程总结：**

1. 本课程知识结构的思维导图

2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨