

# 中层管理者管理技能提升（MTP）课程方案

讲师：张冬明

## 【课程背景】

美国盖洛普（Gallup）调查指出，65%的离职员工其实是想离开自己的上司，然而，作为一名中层干部，也常常会感到迷惑：

每天都陷身于具体事务而忙累不堪，但却得不到下属和上级的认可？

我的下属总是不能胜任他的工作，工作结果总不能达到预期？

团队效率低下，凝聚力不强，执行力差？

与员工沟通产生障碍？

.....

中层管理者谈到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

MTP的突出特点是知行合一的训练架构，在训练方法上强调现场演练，突出学员的自我主动参与获得知识和技能的过程。

本课程给出一个中层管理者工作的全景图，帮助中层管理者全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己和团队的管理绩效。

## 【课程对象】

企业中高层管理者

## 【课程时间】

2天（6小时/天）

## 【课程目标】

1. 提升中高层管理者自我认知和自我管理的能力；
2. 培养中高层管理者综合管理技能，提升中层管理者团队管理能力；

3. 引导中高层管理者发现自身领导力差距，促进自我管理调整。

## 【学习方式】

讲授 + 案例分析 + 实践演练 + 互动交流 + 咨询指导

## 【培训效果落地输出】

### 1. 培训现场输出

- 1) 课堂上学员小组演练，汇集集体智慧的教学问题解决方案；
- 2) 系统、结构化的认知思维输出；
- 3) 企业个性要求融入课程，提升认知或解决方案的输出。

### 2. 课后落地

- 1) 针对培训主题并结合岗位工作的反思与总结；
- 2) 课程应用计划任务布置。

## 【课程大纲】

### 第一单元 管理的基础

#### 一、 管理认知

1. 什么是管理
2. 管理者
3. 管理与经营

#### 二、 管理者角色认知

#### 三、 管理者职责

1. 企业与职业人的相互期待
2. 中高层管理者的职责

- 1) 必备的知识技能
- 2) 岗位要求的职业素养

## 第二单元 管理的流程

### 一、 明确目标

1. 目标来源
2. 目标管理的 SMART 原则
3. 目标分解——剥洋葱法、系统图法

### 二、 计划详尽

1. 计划是思考的工具
2. 计划编制与发布
  - 1) 计划 7 要素
  - 2) 计划共识
  - 3) 计划编制陷阱

### 三、 监督有法

1. 计划控制的 N 字模型
2. 现地现物

### 四、 复盘反思

1. 复盘四步骤
2. 绩效改善

### 五、 标准化

1. 标准与标准化

## 2. 标准化文件

### 第三单元 问题分析解决与创新

#### 一、 问题的本质是什么

1. 发生问题是症结的信号
2. 问题本身是改善的动力
3. 问题是新的管理目标

#### 二、 问题的形式表现

1. 现状问题
2. 与目标的差距问题

#### 三、 准确的问题描述

1. 牛眼法描述问题
2. 找到问题的核心

#### 案例分析：这到底是不是问题

#### 四、 分析问题的三个原则

#### 五、 找到问题，分析原因

1. 5Why 法
2. 鱼骨图法
3. 分类法

#### 演练：精益推行受阻的原因在哪里？

#### 六、 问题解决的步骤

1. 针对原因找到所有方法与实施步骤

2. 评估方法的适应性、有效性与成本、风险
3. 确定优选方案
4. 评估、配备优选方案的欠缺资源

## 七、 问题解决创新

1. 创新的障碍
  - 1) 外部教育、群体与组织因素
  - 2) 内部个人因素
2. 创新必须打破掌握是思维模式
  - 1) 打破“非黑即白”的二元模式
  - 2) 系统思维

**小组讨论：那会怎样？**

- 3) 审辩思维

**小组讨论：快递员日送货 2000 件**

- 4) 逻辑思维

**小组讨论：归纳与演绎**

- 5) 发散思维

**小组讨论：说出 20 种用途**

- 6) 逆向思维

**案例分享：必有小马**

3. 创新的 3P 原则
  - 1) 肯定
  - 2) 大量

3) 趣味性

4. 管理者的创新责任

## 第四单元 管理的展开

### 一、工作委派与授权管理

1. 下属是前期参与
2. 明确标准，责任到人
3. 现地现物，节点监督
4. 授权的原则与方法

### 二、下属培养

1. 部署成长的5个阶段

**讨论：华为的人才培养机制**

2. 部署培育的内容

- 1) 角色认知
- 2) 心态转变培育
- 3) 知识培育：岗位专业知识、行业知识
- 4) 技能培育：专业技能与管理技能
- 5) 素养培育

**案例：哪项培育最关键？为什么？**

3. 部署培育与哪些因素相关

- 1) 管理者
- 2) 部署

3) 工作本身

4) 工作环境

### 三、 下属激励

1. 赞美激励

2. 关怀与保护激励

3. 年轻 90 后的激励

### 四、 有效沟通

1. 什么是沟通

1) 沟通是一种感知

2) 沟通的逻辑

3) 沟通的障碍

2. 与上级沟通

1) 了解你的上级

2) 与上级沟通的三原则

3) 与上级沟通的三个关键

3. 与下属沟通

1) 上下级认知差距

2) 有效沟通三步法

4. 跨职能沟通

1) 双赢合作的基础

2) 跨职能沟通的冲突管理

### 五、 团队建设

1. 高效团队的特征
2. 团队人才管理
  - 1) 团队人才选拔
  - 2) 排除工作障碍
3. 团队制度管理
  - 1) 管理者的管理智慧融入
  - 2) 制度建设层级
4. 团队文化建设与管理
  - 1) 团队文化的核心是价值观
  - 2) 团队文化建设四入法

## **第五单元 领导者的自我修炼**

### **一、 自我认知提升**

1. 三种认知
  - 1) 基础认知
  - 2) 价值认知
  - 3) 能力认知
2. 自我认知提升四种工具

### **二、 时间管理技能**

1. 时间管理的流程
  - 1) 记录时间
  - 2) 分析时间

3) 有效利用时间

## 2. 时间管理的工具

1) 四象限法

2) 番茄工作法

3) 六点工作制

## 三、 职业素养与心态

### 1. 职业素养

1) 隐性素养与习得素养

2) 通用能力

3) 核心能力

### 2. 职业心态

1) 责任与担当

2) 面对压力与情绪