

# 《建筑中层 MTP 管理才能发展训练》

## 【课程收益】

- 1、建筑公司中层管理者了解其角色与责任，在工作中更好地发挥作用。
- 2、建筑公司中层管理者掌握时间管理的基本技能与工具，更好地利用时间，提高效率，创造价值。
- 3、建筑公司中层管理者掌握沟通技巧，处理好与上级、下级、同级的关系，促进团队互信与和谐，实现团队目标。
- 4、建筑公司提升中层绩效管理技能，学会有效激励下属，调动下属工作的积极性、主动性与创造性。
- 5、建筑公司提升中层领导力，有效辅导下属并学会授权，帮助下属不断成长。
- 6、打造高绩效团队，建筑公司中层管理者学会在团队发展的不同阶段采取不同的对策，妥善处理团队冲突，增强团队的凝聚力与战斗力。

【学员对象】建筑公司中层管理人员。

【标准课时】2天（12课时）

【授课方式】分组学习

## 【课程纲要】

### 模块一 管理者的角色认知

一、思考与讨论：打枪与打仗的区别？好员工与好领导的区别？

二、从员工到管理者的角色转变

三、中层管理者的多重角色：

- （一）在下属面前：代表上司
- （二）在上司面前：代表下属
- （三）在同级面前：代表部门
- （四）在客户面前：代表公司

★思考与讨论：每种角色要承担的责任？

四、优秀的中层管理者要扮演好八个角色

五、中层管理者应具备的角色思维：

一个中心（以客户价值为中心，包括内、外部客户）

四个基本点（以主动为策略、以服务为手段、以责任为基础、以结果为导向）

### 模块二 高效时间管理

一、时间管理的七个好习惯

二、时间管理工具

（一）第二象限工作法

- 1、第二象限工作法的要点
- 2、时间紧急、重要程度模型
- 3、现场练习：一周任务清单

（二）番茄工作法

- 1、番茄工作法的要点
- 2、番茄工作法的好处

（三）效率管理

- 1、评估工作效率的四个因素
- 2、利用复利思维，提升你的工作价值

### 3、如何判断工作效率的高低

#### (四) 碎片时间管理

如何为碎片时间寻找多元化用途

#### (五) 会议时间管理

- 1、会议是公司的一种成本
- 2、理解会议的时机
- 3、如何提高会议效率
- 4、如何控制会议进程

## 模块三 高效工作沟通

### 一、沟通的五条基本路径

### 二、高效工作沟通的“1245”法则

#### (一) 一个目的：解决问题

#### (二) 两个要点：简单、共赢

#### (三) 四个关键：制度流程、胸怀格局、情绪管理、技巧方法

重点讲解：如何进行沟通前的情绪管理，如何掌握并运用基本的沟通技巧与方法（如：表达的技巧、倾听的技巧、反馈的技巧、赞美的艺术等）

(四) 五个原则：以主动为策略、换位为前提、包容为姿态、尊重为根本、坦诚为基础

### 三、上下级沟通

#### (一) 向上沟通

- 1、与上级沟通时的四个要点
- 2、如何倾听领导的指示
- 3、如何向上级领导汇报工作
- 4、向上级领导请示汇报时的注意事项

#### (二) 向下沟通

- 1、向下沟通的注意事项
- 2、上级如何向下属下达指令，安排工作，保证执行到位
  - (1) 下达指令的五个关键点
  - (2) 如何使用建议式命令，让下属更愿意接受
  - (3) 如何有效传递命令
- 3、上级如何听取下属工作汇报
  - (1) 听取汇报的五个关键点
  - (2) 评价下属工作的“三部曲”
- 4、上级与下属的沟通艺术

### 四、跨部门沟通

#### (一) 跨部门沟通的注意事项

#### (二) 如何进行跨部门和谐沟通

#### (三) 分组研讨：职能部门与业务部门之间如何和谐沟通

#### (四) 跨部门高效工作沟通的“三心共照”与“八荣八耻”

## 模块四 绩效管理 with 有效激励

### 一、绩效管理概述

#### (一) 绩效是什么：对公司？对部门？对个人？

- (二) 绩效管理的五大思维
- (三) 绩效管理的因果逻辑：企业的高绩效由什么决定？
- (四) 绩效管理的“箩筐原理”

## 二、绩效管理的 1/3/4/5 法则

- (一) 一个理念：绩效管理是全员互动的活动
- (二) 三个目的：客户买单、企业赚钱、员工发展
- (三) 四个环节：制订目标、关注过程、考核结果、改善业绩
- (四) 五个要素：指标、主体、对象、周期、应用

## 三、绩效管理四个环节的实战应用

### (一) 制订目标

- 1、目标分解图
- 2、目标制订的 SMART 原则及解读
- 3、部门及岗位 KPI 指标的提炼及举例

#### ★实战演练：

- A、制订本中心（部门）年度或季度绩效目标
- B、制订下属某岗位年度或季度绩效目标

### (二) 关注过程

- 1、过程控制与工作检查的手段  
工具：工作检查“七步法”
- 2、目标实现过程中上下级之间如何持续沟通
- 3、下属如何执行目标
- 4、上级如何支持下属完成目标

### (三) 考核结果

- 1、常用的几种考核方法介绍  
A、算分法 B、评分法 C、加减分法 D、选分法
- 2、考核者与被考核者对于绩效考核的错误认识与思想纠偏

### (四) 改善业绩

- 1、评价后的沟通与反馈：绩效反馈的目的、原则、准备、实施步骤
- 2、如何制订绩效改善计划，帮助下属成长

## 四、如何有效激励下属

### (一) 激励的概念与本质

### (二) 马斯洛金字塔式需求层次理论

### (三) 管理者激励下属的常见方法及应用

薪酬激励、尊重激励、情感激励、目标激励、晋升激励、培训激励、荣誉激励、榜样激励、竞争激励、挫折激励

### (四) 正向激励“菜谱”

### (五) 员工分类激励的要点

## 模块五 领导力

### 一、领导力概述

- (一) 领导力的概念
- (二) 领导力的本质：影响力
- (三) 影响力的特点
- (四) 管理者如何树立在团队中的威信

## 二、领导力的核心——自我管理

(一) 自我设计

(二) 自我学习

(三) 自我更新

(四) 自我协调

(五) 自我控制

1、管好自己的身体——保持健康与能量

2、管好自己的内心——拥有正念与阳光

3、管好自己的情绪——营造风度与气场

4、管好自己的行为——赢得尊重与威望

## 三、领导力的主要任务——向下管理

(一) 四种领导方式的典型行为特征

1、指挥型 2、教练型 3、支持型 4、授权型

(二) 下属发展的四个阶段

(三) 如何根据员工的不同发展阶段采用不同的领导方式

(四) 如何做好教练

1、适合教练的场合

2、辅导下属的形式

3、辅导下属的5个步骤

4、教练的四种常见方法

(五) 有效授权

1、什么是授权

2、授权的好处

3、授权的误区

4、有效授权应遵循的原则

5、正确对待授权的态度

6、授权的改进

(1) 必须授权的几种情形

(2) 应该授权的几种情形

(3) 可以授权的几种情形

(4) 不应授权的几种情形

## 模块六 团队建设

一、团队的概念及基本特征

二、高绩效团队的六大特点

三、如何建立内部虚拟客户关系，团队协作，实现目标

四、团队发展的五个阶段的行为特征及管理者应采取的对策

成立期、动荡期、稳定期、高产期、哀痛期

五、老化团队的变革与突破思路

六、解决团队间冲突的五种方式及适用的不同情形

竞争、回避、迁就、妥协、合作