

MTP-100 (中层管理技能提升训练)

10天版

教学价值

MTP课程，是一个系统课程。从管理者的入门级到管理者的顶层规划都涵盖其中。重点在于指导管理者的管理思路。教会管理者管理诊断，管理本质，管理关键，让管理者查漏补缺，让管理者有信心，有能力，带领团队实现战略目标。

目前，大多数企业的管理者常出现以下情况：

- 1.定位问题---认为做好自己就可以了。这种管理者往往是新上任的，或者角色定位一直不准确的。不清楚公司赋予管理者这个词的意义。
- 2.自我意识---欠缺管理诊断能力。不知道管理中出现了什么问题，甚至意识不到问题出现，对问题反复出现不敏感也不作为。每次治标不治本。
- 3.管理方法---不知道采取什么样的管理方式更适合自己的团队。忽冷忽热，忽柔忽硬，搞不清什么情况需要什么方式，对自己的管理方式不满意，但是仍然没有更好的解决方法。

- 4.轻重缓急----工作无重点。不清楚哪些事情重要，搞不清自己的本质工作和管理目的。在众多因素中，找不到重点。是团队持续还是目标达成，还是绩效回款。轻重缓急分不清。
- 5.责任心。不愿意往上多承接高层的战略目标，不愿意往下多分解一步下属的工作计划。造成中空，造成断层，使得目标难以实现。
- 6.问题处理。总是按照自己的感觉做事情，摸石头过河，不以客观事实为依据，没有科学精神，造成问题诊断偏差，按下葫芦起来瓢。
- 7.人性洞察。知道工作，但仅仅知道工作，忽略了人的感受，会导致团队涣散，凝聚力不强，执行意愿低。
- 8.横向沟通。只关注部门内的事情，对公司的整体思路和其他部门的动态很少关注，需要协作之时，临时抱佛脚，导致表面和谐，矛盾积蓄。
- 9.领导艺术。管理做到了流程化，标准化，却忽视了动态的变化。人会变，事会变，领导方式也要变，千篇一律地管理会造成部分下属“假服从”，导致事难成，人难管。
- 10.团队复制。公司的最大成本是重复探索成本，缺乏总结和沉淀的过程。前面有人做过，后面还要再做一遍，浪费大量人力物力，组织苦不堪言。

以上问题都可以通过以下内容予以解决。

课程构思

管理者对于团队而言的作用在于有序，高效，节约，速度，品质等，也就是效能。

效能的产生与管理者息息相关，因为管理者对于团队有一种潜力的影响力和外在影响力。潜影，是指个人意识不到，但是确实对团队产生作用的影响。外影，是指有意的影响。潜影主要是个人意识，角色认知，个人素质，个人能

力等未意识到，不清晰的心智。外影，主要是指管理的方法，技能，工具等手段。潜影在于个人修炼，外影，在于对团队的修练。MTP-100,包含 100 个方法和工具，基于从内而外的影响技术，从我到我们的影响序列，设计安排了一位管理者所应掌握的诸多技能，萃取了 100 个方法和工具，来支撑管理者从入门到精通的闯关地图，就能成为 100 分的管理者。有趣有料地助你轻松愉快做管理。

D1D2 天

第一讲 我是谁？——管理者角色定位（岗前第一课）

一、从组织角度看自己——高效团队的三个要素：

- 1.一位能够激发人心的领导
- 2.一个清晰明确共同目标
- 3.一套团队成员共守的规则
- 4.工具：4A 工具
- 5.方法：头脑风暴法
- 6.方法：制度落地三步骤

二、管理者职能——实现组织 3 个统一

- 1.统一思想：目标与需求的结合
- 2.统一声音：对外一致的口径
- 3.统一动作：行为一致的标准

方法：三大素养

视频案例：统一 VS 不统一

方法：3 守

三、中层角色认知案例：申请资金的尴尬

四、中层：一个字的学问“中”

1. 承上启下
2. 事前事后
3. 一剑洞穿
4. 不偏不倚
5. 有始有终

七、四大角色定位

- 1.战略执行者：做放大镜不做大气层
- 2.监督检查者：当司机不当乘客
- 3.团队打造者：当教官不当保姆
- 4.团队激励者：啦啦队号不当发布会
- 5.方法：3给1不给
- 6.工具：激励设计表

第二讲 我的芯片在哪？——百分百责任心态

一、从依赖到独立：独立承担责任，独立履行原则；

- 1.案例：俄罗斯矿山爆炸
- 2.摆脱依赖，学会独立是执行的开始

工具：该做想做能做区分表

二、中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

三、独立人格：靠原则做事，拿结果交换；

- 1.原则大于制度，制度大于总经理
- 2.案例：IBM小沃森先生与门卫
- 3.做了不等于做好。
- 4.案例：培训助理的案例
- 5.工具：入职一封信
- 6.方法：当责思维

四、优秀人才共同特点：百分百责任；

- 1.案例：小女孩过马路
- 2.百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任
- 3.视频案例：谢昆山

4. 百分百责任思维操练

第三讲：我的时间为什么不够用？时间管理

一、时间的特性；

1. 时间不可逆

2. 时间不可储存

3. 时间公平

二、时间管理的本质；

时间管理管理的不是时间而是事件

三、视频案例：乱了头绪的经理人

四、时间管理的误区；

1. 缺乏计划：猪八戒踩西瓜皮

2. 没有重点：一把抓一把乱

3. 不会说“不”：来者不拒，麻烦自来

4. 事必躬亲：天下第一，唯忙是从

5. 善始未善终：人还在，事没了

五、互动训练：撕纸条

明确工作时间所占比例

六、时间管理的工具

1. 工作计划，让工作条理化，重点化，标准化

2. 工作日志，让工作不遗漏，不混淆，不忙乱

七、时间管理方法

1. 时间价值法

2. 工作计划法

3. 四象限法

4. 番茄钟

5. GTD

课程回顾 课程结束

D3D4 天

第一讲：为什么下属自愿跟随你？团队领导力

一、领导力是影响力；

1. 获得下属的追随
2. 获得上司的赏识
3. 获得平级的支持

二、领导的三种状况；

1. 阳奉阴违
2. 阳奉阳违
3. 自奉不违

三、领导力的“五权”

1. 职权与非职权
2. 视频案例：康熙王朝

思考分析：五权应用

四、领导力的关键是改变人心

1. 你是管理者还是领导者
2. 领导者的 6 大行为指南
3. 营造氛围的 10 个锦囊
4. 视频案例：让下属感动的领导

六、情境领导力的权变应用

1. 因人而异的领导艺术
2. 指令驱动型的领导技术
3. 教练式的引导技术
4. 授权式领导技术

第二讲我们去哪？——目标与计划管理

一、目标制定

1. 目标意义
2. 目标制定的逻辑
3. 目标制定的 SMART 原则
4. 团队目标的头脑风暴法

二、从目标到行为 OGSM

- 1.计划的意义
- 2.目标与计划的关系
- 3.计划制定训练

三、目标管理的5R系统：从指令到结果的保障

1. R1：结果定义，凡事必有结果；
互动训练：领导与下属

方法：把工作描述变成结果定义

操作要点：执行人重复一遍结果定义，做出承诺

工具：周报周计划
2. R2:一对一责任，有结果必须落实到我
互动训练：闹事追杀

案例：厂长责任与安全事故

操作要点：责任面前没有我们，只有我
3. R3：过程检查，对我不相信就必须检查
互动案例：交警与电子眼

操作要点：只相信事实数据不相信人
4. R4：即时奖惩，有检查必须有奖罚
案例：超额完成的优秀员工

操作要点：奖惩不过夜，形成大家的集体记忆
5. R5:改进复制，有奖罚必有复制改进
案例：销售冠军的复制

方法：建立分享机制

案例：爱斯基摩人和北极熊

方法：建立流程优化机制

四、周报周计划系统

- 1.讲解计划执行的意义
- 2.训练制定工作计划
- 3.点评
- 4.质询会系统——保证计划的高质量

课程回顾 课程结束

D5D6 天

第一讲：执行力——变计划为结果的重要方法

- 、执行力的定义
 1. 规则

2. 速度
3. 目标
4. 结果
5. 行动
6. 执行力判断训练
7. 工具：克服拖延的4步骤

二、执行的核心：结果

1. 区分任务与结果
2. 结果的语言与思维训练
3. 九段结果逻辑体系
4. 案例：9段秘书
5. 作业：岗位9段思维设计
6. 工具：岗位职责转绩效结果表

三、做结果的3大思维

1. 外包思维
2. 案例：某公司行政部外包案例
3. 训练：外包工具表
4. 重点思维
5. 16件事的区分与判断
6. 客户思维
7. 客户价值4个维度
8. 客户价值思维训练：我能为你做什么

四、执行的48字真经

1. 执行方针：认真第一，聪明第二
2. 执行战略：速度第一，完美第二；决心第一，成败第二；结果第一，理由第二
3. 执行原则：结果提前，退后，锁定目标，专注重复

第二讲：团队建设——给你个团队，怎么带

一、高效团队的核心要素

1. 领导
2. 目标
3. 规则
4. 协作

二、团队发展的4个阶段

1. 初创期团队的特点与带领方式
2. 磨合期团队的特点与带领方式
3. 稳定期团队的特点与带领方式
4. 高效期团队的特点与带领方式

三、为团队铸魂——团队文化落地5工具

1. 病毒查杀工具
2. 品牌积分工具
3. 轮岗体验工具
4. 开放分享工具
5. 感恩互动工具

四、为团队塑型——团队机制建设4步骤

1. 机制建立时机
2. 机制建立名称
3. 机制建立方法

- 4.机制推广方法
- 5.工具：机制建立表
- 6.训练与分享

课程回顾 课程结束

D7D8 天

第一讲：我的伙伴怎么干？——让下属玩命干的激励法则

一、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

1. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
2. 激励中的常见误区
3. 不同层次员工的不同需求
4. 工作中激励的十种方式
5. 案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

二、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

三、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

四、激励的5个结合

- 1.物质激励与精神激励
- 2.短期激励与长期激励
- 3.激励的正式与非正式
- 4.激励的压力与希望
- 5.激励的内容与需求

第二讲：我的效能如何更高？——管理沟通技巧

一、关于沟通的概念

- 1.沟通：沟是动作，通是结果
- 2.沟通的三大要素：表达 倾听 反馈
- 3.沟通的冰山理论
- 4.沟通的同理心修炼：价值40万的测试题

二、沟通视频：紧急报案

- 1.表达的主要问题有哪些
- 2.倾听的主要问题有哪些
- 3.反馈的主要问题有哪些

三、对上沟通的结构性汇报

- 1.结论先行
- 2.上下对应
- 3.分类清楚
- 4.排序逻辑

四、对下沟通的工作指导

- 1.多给方向，少给方法
- 2.多给原则，少给道理
- 3.多给引导，少给答案

五、 1.冲突的三种原因：个体差异 信息闭塞 资源有限

2.冲突处理的五种方式：回避 包容 竞争 妥协 协同

3.处理冲突的沟通流程：

- a) 表达合作诚意
- b) 倾听对方意见
- c) 归纳共同点
- d) 针对不同点表达意见

课程回顾 课程结束

D9D10 天

第一讲：问题分析与解决——如何具备高效解决问题的能力？

一、问题与问题意识

二、真正定义问题

1. 界定问题与主题的工具
2. 5W2H 的使用技巧
3. 演练：5W2H

三、分析问题可能的原因

1. 如何找出问题的原因
2. 如何界定核心原因
3. 分析问题常用的技巧与工具
4. 因果图的使用技巧
5. 演练：因果图

四、判定问题的原因

1. 判断根本原因的工具
2. 5WHY 的使用技巧
3. 柏拉图的使用技巧
4. 演练：5WHY
5. 演练：柏拉图

五、开发与筛选解决方案

1. 解决方案的标准
2. 开发解决方案的工具
3. 头脑风暴的四大原则
4. 演练：头脑风暴法
5. 第一标准的审议与确定
6. 对策候选单的建立
7. 评估对策的工具
8. 决策矩阵使用技巧
9. 演练：决策矩阵

第二讲：授权与辅导-----如何让管理也轻松？

一、为什么授权

1. 组织成长需要
2. 下属成就需要
3. 自己发展需要

二、授权三要素

1. 哪些事要授权
2. 授权给哪些人
3. 选择什么授权程度

三、授权的五大注意事项

1. 说清结果
 2. 讲清责任
 3. 过程跟进
 4. 即时奖惩
 5. 改进复制
- 工具：授权的 7 个层次

四、授权后的收权

1. 即时止损

2. 明确提出

3. 反馈总结

第四讲：分工授权

一、 四种下属

1. 能力强

2. 态度好

3. 能力态度都厉害

4. 能力态度都差劲 去

二、 分工的原则

1. 依据事情的发展阶段

2. 依据员工的能力阶段

3. 依据事情的发展趋势

4. 依据员工的意愿程度

三、 分工后的协作

1. 内部客户价值意识

2. 接力棒原理

3. 案例分析：谁的错

4. 互动练习：我能为你做什么

四、 分工授权的三要素

1. 下属意愿

2. 授权态度

3. 下属能力

五、 辅导的引导技术：引导出答案

1. 提问的力量

2. 3种提问技术

3. 能问的不再说

4. 四问帮下属成长

六、 辅导的OJT技术

1. 讲

2. 演

3. 练

4. 评

七、 辅导的gorw模型

1. 目标

2. 现状

3. 方案

4. 意愿

5. 结合工作的训练与点评

课程回顾 课程结束