

《MTP 管理才能发展训练》

课程大纲

主讲：姚光林

【课程收益】

- 1、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、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、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、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、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，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】

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、从员工到管理者的角色转变
- 二、中层管理者的多重角色
- 三、中层管理者应具备的角色思维

模块二 高效时间管理

- 一、时间管理的六个好习惯
- 二、时间管理工具
 - （一）第二象限工作法

(二) 番茄工作法

三、效率管理

- (一) 评估工作效率的四个因素
- (二) 利用复利思维，提升工作价值

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

- (一) 如何控制会议进程
- (二) 如何提高会议效率

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
- (二) 两个要点
- (三) 四个关键
- (四) 五个原则

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

模块四 绩效管理与有效激励

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

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

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

(三) 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

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