

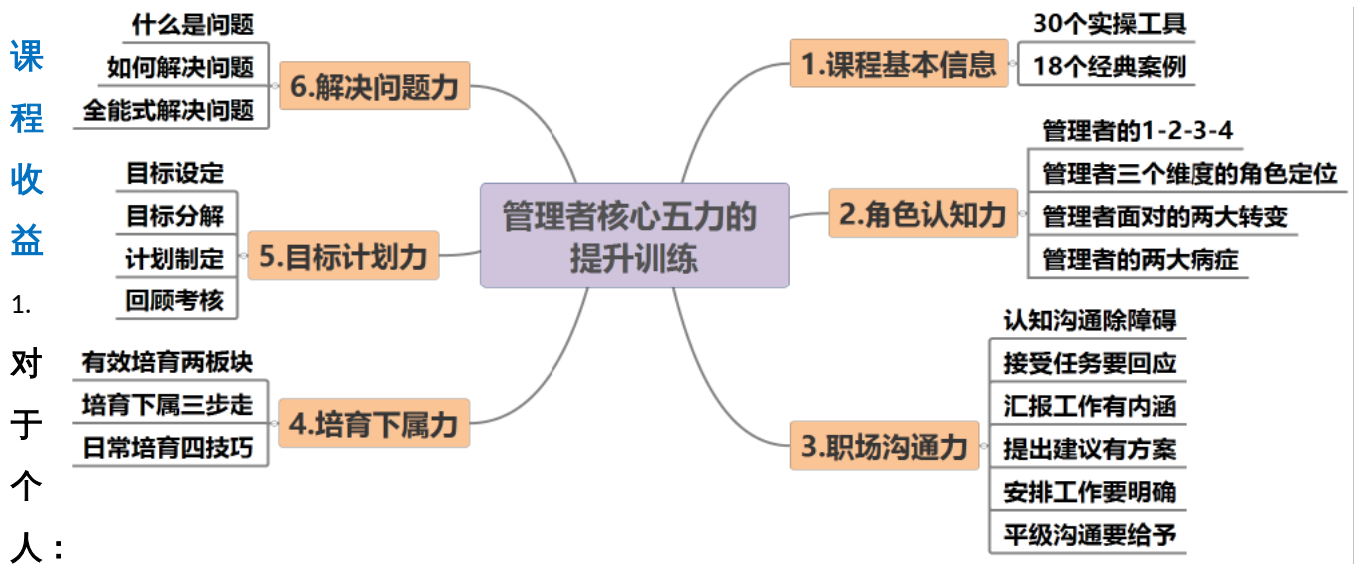
MTP 中层管理技能提升

课程背景

伴随着企业的发展和人员正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、上级信任的骨干员工或基层主管被逐步提升到中层管理岗位上。毫无疑问，他们过去是专业能手，现在从自己做事到管理他人做事，从单打独斗到带领团队，从小范围沟通到跨部门协作。原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；原来只要做一件事情，现在要负责 N 件事情；原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、向下级传达以及与同级协作。

本课程旨在为企业中层管理者的核心管理技能提升，提供作为管理者必须要掌握和加强的思维、工具和方法。帮助他们实现从专业工作者到职业化管理者的角色和能力的成功转型。

课程训练方法上，既强调理论讲授，又坚持现场技能训练，坚持理论和技能相结合；既专注案例教学，又开展现场作业，在借鉴他人智慧的同时，着力于解决自己的问题。



第一讲：管理者的角色力如何归位？

一、管理者的1-2-3-4是什么

1. 研讨分析：我是谁？我存在的意愿？我要去哪里？
2. 探根寻源：管理1个指向——目标
3. 讲解陈述：管理2个范畴——人和事
4. 类别分析：角色3个维度——下级、上级、平级
5. 核心要素：概念4个要素——透过众人完成任务
6. 经典案例：读史有经验

二、管理者三个维度的角色定位是什么

1. 行为识别：作为下级——认可尊重 坚决执行 承上启下 结果至上
2. 行为识别：作为上级——规划目标 输血培育 监督考核 经验传承
3. 行为识别：作为平级——团队为王 换位思考 及时复盘 客户价值
4. 经典案例：发生在生产车间的对话

三、管理者面对的两大转变是什么

1. 探根寻源：管理者心态的两个转变
2. 对比分析：管理者行为的九个转变

四、管理者的两大病症是什么

1. 经验教训：新经理并发症——急于表现、过于缓和
2. 经验教训：老经理综合症——经验主义、好好先生
3. 经典案例：早起的鸟儿
4. 经典案例：制度调整

第二讲：管理者如何提升沟通力六板块？

一、认知沟通除障碍

1. 明辨是非：沟通陷阱四个坑
2. 观点识别：沟通的目的
3. 真知灼见：沟通必知的人性密码
4. 对比分析：沟通与期望、标准的关系
5. 经典案例：谈恋爱
6. 经典案例：饭桌派
7. 经典案例：无头贴

二、接受任务要回应

1. 游戏体验：感触沟通的重要性及换位思考彼此的不易，重新定位管理者的角色、作用和责任。
2. 答疑解惑：作为上司的想法

3. 方法指引：接受上司任务安排时的步骤
4. 核心要领：明确三个关键点
5. 经典案例：可怜的专员
6. 演练工具：答记者问

三、汇报工作有内涵

1. 观点认知：主动汇报有准备
2. 方法指引：结论先行有重点
3. 方法指引：中途汇报有轻重
4. 核心要领：掌握分寸不越权
5. 演练工具：糖葫芦

四、提出建议有方案

1. 方法指引：提出建议有方式
2. 实用技巧：提出方案有准备
3. 真知灼见：不同风格分方式
4. 核心要领：建议被否三注意

五、安排工作要明确

1. 游戏体验：自身感受一个工作指令是如何传递的，重新认知安排工作的重要性。
2. 探根寻源：工作指令传递的三个阶段
3. 方法指引：确保上级说明白
4. 方法指引：确保下级听明白
5. 方法指引：确保下级做明白
6. 核心要领：给 95 后员工布置工作三要素
7. 经典案例：让经理头皮发麻的 95 后
8. 演练工具：6W3H1L

六、平级沟通要给予

1. 答疑解惑：日常协作时最反感的现象是什么
2. 真知灼见：欲先取之必先予之
3. 核心要领：放大格局结果至上

第三讲：管理者如何修炼培育下属？

一、有效培育的两个板块

1. 观点识别：管理者是非 HR 的 HR
2. 归类分析：培育前后的双十板块

二、培育下属三步走

1. 方法指引：辅导会谈

2. 方法指引：定期反馈

3. 方法指引：行动计划

三、日常培育四技巧

1. 实用模型：倾听要积极

2. 实用技巧：提问要精准

3. 实用技巧：赞美要真诚

4. 实用模型：批评要留面

5. 经典案例：不习惯倾听的后果

6. 经典案例：为何总不提拔我

7. 经典案例：曹操批评下属

8. 经典案例：司令批评大队长

9. 演练工具：双层三明治

第四讲：管理者如何修炼目标管理？

一、目标如何设定

1. 研讨分析：是现有工作还是先有目标？

2. 观点识别：目标聚焦——宠爱万千不如真爱一个

3. 总结提炼：目标管理的流程

4. 探根寻源：目标执行落地难的六个原因与对策

5. 归类分析：目标设定的两个方向四个维度

6. 方法指引：衡量目标的 SMART

7. 经典案例：打扫卫生

8. 现场演练：设定目标

二、目标如何分解

1. 方法指引：金字塔

2. 方法指引：WBS 责任到人

3. 经典案例：秘书的尚方宝剑

三、计划如何制定

1. 方法指引：制定策略的 TOWS 到 OGSM

2. 实用模型：制定计划的 GROW 模型

3. 演练工具：GROW

四、回顾与考核

第五讲：管理者如何修炼高效解决问题？

一、什么是问题

1. 探根寻源：问题的概念
2. 观点识别：问题的分类
3. 方法指引：问题解决顺序

二、解决问题三步走

1. 确定问题：三八法则
2. 问题根源：5WHY 与对比法
3. 行动方案：金字塔与鱼骨图
4. 经典案例：朋友的提醒
5. 经典案例：图书馆的墙
6. 经典案例：停运的机器
7. 演练工具：金字塔

三、全能式解决问题

1. 观点识别：解析工具流程
2. 演练工具：全能式解决问题工具

后附工具、案例名录

序号	工具名录	序号	工具名录
1	能级自测：能级铁三角	16	批评下属：双层三明治
2	作为上级：春夏秋冬	17	目标管理：聚焦+定位+方向
3	行为转变：猴子管理法	18	职责锁定：三步走
4	人性密码：三个自己	19	目标设置：戴手表
5	接受任务：答记者问	20	目标设置：SMART
6	汇报工作：糖葫芦	21	目标分解：金字塔
7	提出建议：请方姨笑纳	22	目标分解：WBS
8	提出建议：2W1H	23	制定策略：TOWS
9	提出建议：4W1H	24	制定计划：GROW
10	安排工作说明白：要命令一致	25	确定问题：金箍棒
11	安排工作说明白：6W3H1L	26	挖掘问题根源：5WHY
12	安排工作听明白：一股清泉	27	挖掘问题根源：对比法
13	安排工作做明白：十全十美	28	解决问题方案：金字塔
14	有效反馈：BEST	29	解决问题方案：鱼骨图
15	真诚赞美：六飞刀	30	全能式解决问题：一网打尽

序号	案例名录	序号	案例名录
1	读史有经验	10	不习惯倾听的后果
2	发生在生产车间的对话	11	为何总不提拔我
3	早起的鸟儿	12	曹操批评下属
4	制度调整	13	司令批评大队长
5	谈恋爱	14	打扫卫生
6	饭桌派	15	秘书的尚方宝剑
7	无头贴	16	朋友的提醒
8	可怜的专员	17	图书馆的墙
9	让经理头皮发麻的95后	18	停运的机器