



MTP-中层综合管理技能提升

正己：提能力升动机，追求卓越

管事：管行为控结果，执行到位

理人：理方向顺人心，凝聚团队

【培训课程形式】

1、讲：咨询式授课

采取区别于纯粹概念式课程教学，以丰富的管理案例为主体，结合企业普遍存在的实际问题，联系当前市场的竞争现状，通过一整套具有实用价值的管理工具和方法，实行全员参与，全程互动，在参与、体验中不断提升！

2、学：团队分组 PK，互动式讲解、参与中提升

为了提高学习和训练效果，提高团队凝聚力和竞争意识，现场将学员分成 4-6 个小组进行分组竞争。用“团队品牌积分榜”模拟企业业绩，用“分组 PK”演练市场竞争环境，整个训练营的现场就是充满竞争的商业战场。学员通过参与互动、游戏、问答、分享等形式获得积分。最终，累积得分最多的小组获得优秀团队奖。根据个人表现，每组还会选出一位最佳贡献奖。

3、练：管理工具现场辅导，现场建群，课后跟踪答疑

管理工具现场训练和辅导，并且进行现场的 PK 与点评，在现场就能掌握。通过学习群的建立，学员与老师可以进行对接，课后在落地的过程中进行答疑解惑。

4、享：开放分享，观点共知

每位学员在公司的角色不同、思维意识不同，通过对老师所讲授内容的学习后，获得的体验和感受也会不同。通过学员间开放分享，让每位学员成为知识、观点的再传播者，学员间思想共享、共同成长。

【课程背景】

- 为什么管理人员，角色定位不准，总是用员工的思维思考问题？
- 为什么业务能力或者技术能力很高的人，到了管理岗做不好？
- 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- 为什么中层管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 为什么中层管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？

- 为什么中层管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

【对己】：自身管理素养、心理素质，以及认知提升等问题；

【对上】：结构汇报，如何更好的辅佐上级，并且在承上启下中做到坚决执行；

【对事】：工作分配，目标明确，计划清晰。提升工作完成率和工作效率；

【对人】：有效沟通，激励人心，全面对领导能力和文化塑造能力进行提升；

【课程宗旨】

解决在管理实务中出现的管理者管理意识薄弱，业务能力强而管理能力差，无法有效激活团队士气，不会带团队，管理角色定位不准确等问题，在战略、机制、文化、团队、领导力、营销六个方面，建立完善的战略和执行管控体系。

【课程原理】

本课程主要从以下四个方面入手来提升管理者的综合能力。

第一，对管理者定位，知道优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；

第二，心态的调整，在管理中应该有什么样的意识和心态；

第三，掌握的管理技能，学会如何管理团队、实现团队目标的方法；

第四，从管理到领导的提升，如何拥有权力之外的影响力。

【课程价值】

- 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
- 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡

- 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
- 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
- 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
- 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
- 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
- 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
- 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

目录

【培训课程形式】	2
【课程背景】	3
【课程原理】	4
【课程价值】	4
【课程内容】	6
第一讲：管理认知升级与角色定位（1天）	6
第二讲：管控机制建设：目标计划管理(2天).....	7
第三讲：团队文化建设：文化落地模式(1天).....	12
第四讲：领导能力修炼：情境领导模式(2天).....	15
第五讲：教练团队赋能：管理教练技能(1天).....	18
第六讲：团队协作沟通：高情商团队沟通（1天）	20
【讲师介绍】	23

【课程内容】

第一讲：管理认知升级与角色定位 (1天)

一、重新认知团队与管理

(壹) 中国式管理的“道”

1. “道”生阴阳，即为善恶
2. 法无定法，激发善的一面

(贰) 西方管理学界的演变

1. XY理论、双因素理论、马斯洛理论的共同点
2. 从管理到领导-从XY到Z理论
3. 管理者的三大错误定位
4. 四种虚假执行力
5. 管理者的角色定位：承上、启下、平行

(参) 管理研究人性，领导打造认同

讨论：管事理人还是管人理事？如何管？怎么理？

二、管理者的素质能力模型

1. 新时代管理：塑造授之以YU的文化

2. 成长金字塔：打破舒适区

3. 中高层管理者的素质模型

- 自我能力：自我管理、心态管理、同理心、责任心、自信心等
- 团队管理：沟通协调、指挥授权、激励辅导、识人用人等
- 业务管理：统帅执行、目标管理、计划管理、检查管控等
- 领导力管理：非权力性影响力、五项行为、教练式沟通等

自我打分：面对素质模型，我能得多少分

4. 五级领导者的侧重点不同

三、从“专业”到“管理”的七个转变

转变一：从自己做事到一起做事

转变二：从个人能力到集体力量

转变三：从个人成就到团队成功

转变四：从发现问题到解决问题

转变五：从外方内方到外圆内方

转变六：从专业能力到管理能力

转变七：从局部思维到全局意识

四、管理者的角色定位

- 承上：目标执行者、问题解决者、模范者
- 启下：规划者、评估跟进者、决策者、辅导者
- 平行：内部客户

五、管理者的心态模式的转变

1.心智模式：从负能到正能

- 情绪 ABC 原理
- 处理情绪：6 秒钟情商

分析：如何心态转变成为正能量

2.责任模式：从向外到向内——百分百责任思维

- 责任为荣，抱怨为耻
- 如何对自己承担百分百责任
- 如何对团队承担百分百责任

3.行为模式：从被动到主动

- 主动关注领导评价
- 主动汇报工作
- 主动请命

第二讲：管控机制建设：目标计划管理(2天)

第一部分 真正的执行来自于战略目标

一、企业：战略与执行

(一) 战略与执行 (案例讲解互动)

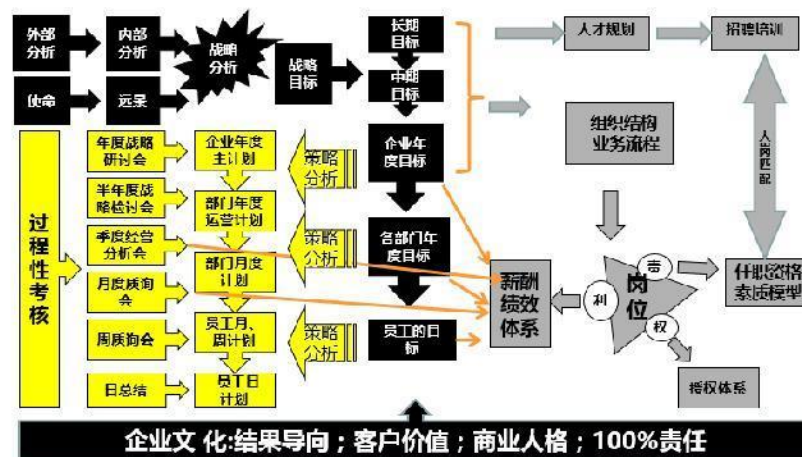
(二) 什么不是战略性的成功

1. 组织能力无关的成功是非战略性成功

2. 案例分析：爱基斯摩人与北极熊

(三) 执行的三个阶段

1. 执行力 1.0 阶段：个人英雄主义
2. 执行力 2.0 阶段：初级执行力
3. 执行力 3.0 阶段：从战略目标开始



二、阿里巴巴管理三板斧

1. 基层管理者：定目标、追过程、拿结果
2. 中层管理者：招人才、建团队、拿结果
3. 高层管理者：揪头发、照镜子、闻味道

第二部分 目标管理与指标提炼

一、目标管理概述

1. 管理者的终极价值：实现目标

互动游戏：十秒钟鼓掌游戏，如何完成目标，提升绩效

2. 目标管理的产生与发展
3. 目标管理的 SMART 原则

互动训练：如何订立一个好目标

4. 目标管理的主要价值是什么
5. 目标管理的好处及缺憾
6. 工作目标与生活目标的匹配

7.集体目标与个人目标的匹配

[案例分析：如何做个人战略目标并且与公司目标相结合](#)

二、找到目标—系统分析全面思考

- 1.建立基于战略的目标分解体系
- 2.精准 KPA 分指标
- 3.如何建立企业的关键业绩指标（KPI）考核体系
- 4.如何制定岗位的关键业绩指标（KPI）

[互动训练：找到影响我们公司发展的公司级 KPI 指标](#)

三、如何给职能部门设定指标

1. 熟悉并理解岗位职责定位及具体职责
- 2.分析职责的顾客/产出及需求，从而提出可衡量指标
- 3.对可衡量指标进行分析，提炼岗位 KPI

[互动训练：如何给财务出纳设定可衡量的 KPI 指标](#)

第三部分 计划制定与任务分配

一、建立绩效支持系统—让指标转化为计划（GS 考核）

- 1.什么是 GS 过程性考核
- 2.GS 工作的来源
- 3.让目标成为工作计划

[练习：KPI 转化为月度工作计划](#)

二、月度执行计划制订与关键影响因素分析

1. P：工作计划和资源计划
2. D：成员执行和执行监督
3. C：分析总结和成员评价
4. A：横向改善和纵向改善

三、计划制定与分解的方法

- 1.分解的核心：上级的行动计划就是下级的工作目标

[案例分析：人力资源经理的工作如何在员工的计划中得到支撑](#)

- 2.执行计划的 5W2H 原则
- 3.如何目标策略分析变成计划

[工具训练：计划的策略分析制定表](#)

第四部分 6R 目标执行管控体系



一、R1：结果定义——心中有结果，执行有效果

1. 什么是结果
2. 如何做结果
3. 做结果的五大思维
4. 做结果的三个方法

[案例：员工态度良好，但是没做出结果，如何处理？](#)

[工具训练：结果流行语](#)

二、R2：结果锁定——千斤重担众人挑，人人头上有指标

1. 一对一责任
2. 没有人愿意负责到底，除非变成我的责任

[互动：面对危险怎么求救](#)

三、R3：过程检查——不会做你希望的，只会做你检查的

1. 管理：管事理人
2. 跟踪检查阶段结果
3. 公开检查结果比检查本身更重要

[案例：为什么北京奥运会开幕式几乎没有失误](#)

四、R4：主动汇报——防止管理黑洞

1. 请示汇报的方法——TOP 法则
2. 多方案，区优劣，给建议，听指示

[视频：杜拉拉汇报工作怎么犯的错，TOP 法则](#)

五、R5:即时激励——好报才有好人

- 1.把成就感归还给员工
- 2.及时比激励更重要

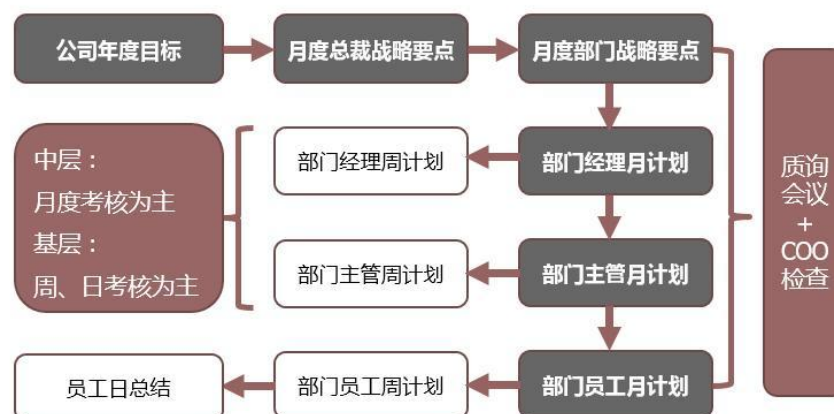
[案例：下属做了大单，怎么激励](#)

六、R6：总结改善——让工作正向循环

- 1.整理整顿
- 2.计划时间
- 3.工作复盘

第五部分 目标管理计划体系与会议质询

一、公司目标计划分解体系



(一) 目标计划分解的步骤

- 1.公司年度战略目标制定
- 2.公司月度战略要点发布
- 3.部门月度战略要点发布
- 4.部门经理月计划提交
- 5.部门主管月计划分解

(二) 不同层级考核维度

- 1.高层管理者：年度、季度
- 2.中层管理者：季度、月度
- 3.基层员工：周度和日度

二、公司月度战略要点填写规范

三、月报月计划填写规范

2017年 月工作报告														
NO	一级模块	二级模块	三级模块	工作安排	结果定义	过程节点和完成时间				白鸦承诺	工作结果			
						W1	W2	W3	W4		完成项 总项数	0 完成率	未完成项 数	新措施
1			战略制定与分解											
2		做战略	战略宣讲与跟踪承诺											
3			新制度											
4		做机制	新流程											
5			文化分享会											
6	管理工作	做文化	文化分享文章与回顾											
7			文化活动											
8			招聘、淘汰											
9		做团队	业务培训											
10			绩效管理											
11														
12														
13	业务工作 (岗位职 责)													
14														
15														
16														
17	内外客户价值													
18	ICFA													
19	个人成长													
20	其他													

四、什么是质询会

- 1.以结果为导向
- 2.以改进为核心
- 3.以开放为环境
- 4.以内部客户为基础

第三讲：团队文化建设：文化落地模式(1天)

第一部分 揭秘文化与落地分析

一、正确认识企业文化

- (一) 认识企业文化
- (二) 企业文化的四个层级
 - 1.精神文化：内化于心
 - 2.行为文化：外化于行
 - 3.制度文化：固化于制
 - 4.物质文化：显化于物

二、什么是企业文化

- (一) 当下的文化现状
 - 1.文化的尴尬：虚无缥缈
 - 2.需要的文化：真实落地
- (二) 糟粕的企业文化
 - 1.权谋文化
 - 2.面子文化

3.侠客文化

4.含糊文化

三、企业文化落地的关键

(一) 评判企业是否有文化的标准

(二) 企业文化的作用

(三) 企业文化“五化”操作要点

1.仪式化

2.行动化：转化为行动

3.故事化：用故事诠释文化

4.可视化：看得见，摸得着

5.常态化：常抓不懈

第二部分 企业文化落地与实操工具

一、文化落地必备的七个步骤

(一) 领导推动

自我反思——行为引领——影子管理

(二) 培训学习

全年培训计划——入职培训

(三) 教练驱动

自我完善——总结推动

(四) 行为转化

部门内化——定期分享

(五) 管理固化

固化与制——管理行为

(六) 反思改善

自我反思——效果反思

二、愿景使命的宣贯与解读

1.愿景使命的解读

2.宣贯工具：我有一个梦想

三、核心价值观的宣贯与解读

1.价值观的解读

2.宣贯落地工具：文化主题年

3.步骤：主题词-文化口号-培训计划-活动计划

四、文化落地的十个工具

(一) 公司级：病毒查杀工具

1.企业病毒:所有与公司文化和制度相背的言行

2.查杀目的:净化成长环境，彰显公司文化

3.描写规范：生动化、故事化、誓言化

4.现场训练、PK 和点评

(二) 公司级：八荣八耻工具

1.八荣八耻的描写规范

2.八荣八耻现场训练、PK 和点评

(三) 公司级：感恩卡工具

1.一年只做 1-2 次

2.全程拍摄，做成文化工具

3.感恩卡操作要点

(四) 公司级：文化面试大纲

(五) 公司级：硬件资源环境工具训练

1.文化墙工具：让员工融入环境

2.企业之最：让员工不断追求卓越

3.企业文化音视频工具：将文化视听化

(六) 部门级：文化培训与推广

1.文化培训：常态化培训

2.制造渴望：全员营销法（训练 PK）

(七) 部门级：吐槽大会法

1.吐槽大会的原则

2.吐槽大会事前、事中、事后操作要点

(八) 部门级：员工结果导向养成

1.入职养成

2.结果流行语

(九) 部门级：分享会

1.分享会的五要素

- 2.分享会的操作要点
- (十) 部门级：外包思维工具
- 外包工具现场训练

第四讲：领导能力修炼：情境领导模式(2天)

第一部分 从管理者跨越成领导者

一、管理到领导的演变

- (四) 思维超越职位，行为不能越位
 - 1. 超越职位：认知提升
 - 2. 不能越位：建立角色感
 - 3. 在认知受限的情况下，你以为是只是你以为的
 - 4. 团队达成认知共识
- (伍) 中国式管理的“道”
 - 3. “道”生阴阳，即为善恶
 - 4. 法无定法，激发善的一面
- (六) 西方管理学界的演变
 - 6. XY理论、双因素理论、马斯洛理论的共同点
 - 7. 从管理到领导-从XY到Z理论
- (七) 管理研究人性，领导打造认同

团队共创：领导和管理的区别

- (八) 领导力研究的五个方向

二、何为卓越领导

- (一) 当今社会领导力的困惑
 - 1.正常现象，做到拒绝平庸
 - 2.制定计划，做到改变现状
- (二) 领导者的作用
 - 1.带领组织走向伟大
 - 2.带领团队实现梦想

第二部分 领导者的五项行为

一、以身作则

- 1.上行下效：下属善于模仿
- 2.坚定自己的价值观
- 3.五项修炼：自律、自省、理解、理性、快乐

二、共启愿景

- 1.把我们的愿景变成他的愿景
- 2.展望未来，描绘清晰
- 3.从愿景到目标

[工具：如何给下属做个人战略规划](#)

三、挑战现状

- 1.认清问题
- 2.打造团队流行语：有点意思

四、使众人行

- 1.领导力就是影响力
- 2.树立非职权影响力

[测评：你更擅长用职权影响力还是非职权影响力](#)

五、激励人心

- 1.用故事代替道理
- 2.特点：理性分析，感性决策
- 3.需求分析：下属需要什么

第三部分 情景领导模式

一、有效识人、用人

- (一) 首要责任：制造英雄
- (二) 不同领导风格分析

二、四种员工形态的界定和特点

- (一) 四种员工形态界定的标准
 - 1.能力分析：知识、技能、经验
 - 2.意愿分析：动机、自信、承诺
- (二) 四种员工的特点

D1—热情的初学者 [\(案例分析\)](#)

D2—憧憬幻灭的学习者 [\(案例分析\)](#)

D3—能干但谨慎的执行者 [\(案例分析\)](#)

D4—独立自主的完成者 [\(案例分析\)](#)

[团队共创：面对不同类型的下属，领导的原则和方法是什么](#)

三、四种领导形态的界定和特点

(一) 四种领导形态界定的标准

1. 指导性行为：指导提升能力

2. 支持性行为：支持提升士气

(二) 四种领导形态的特点

S1—指挥式：高指导、低支持

S2—教练式：高指导、高支持

S3—参与式：低指导、高支持

S4—授权式：低指导、低支持

[案例分析：四种领导风格如何应用](#)

四、情景领导的三项技能

1. 诊断：评估他人的发展阶段和需求

2. 灵活性：自如地运用多种领导形态的能力

3. 建立伙伴关系：与部属就他们所需要的领导形态达成共识

[情景领导测试](#)

[情景领导测评与现场话术训练](#)

第四部分 如何提升领导力：有效沟通和有效授权

一、如何获得领导力—有效沟通

(一) 沟通的三大要素

1. 目标、协议、思想情感

(二) 沟通的三个行为

1. 上推、平推、下切

2. 现场实操训练

(三) 有效沟通的四个步骤

1. 观察、感受、需求、请求

案例训练：如何使用非暴力沟通减少下属的情绪对抗

二、如何获得领导力—有效授权

- (一) 授权的定义
- (二) 管理者不愿授权的原因
- (三) 授权的益处
- (四) 授权的五个步骤
 分析—指定—委派—控制—评估
- (五) 可以授权和不可以授权的工作类型

第五讲：教练团队赋能：管理教练技能(1天)

一、教练与教练原则

- 1. 教练的定义
- 2. 教练的价值
- 3. 从体育教练到企业教练
- 4. 什么是教练型领导？教练型领导者应具备的能力
 - 为什么欧美企业特别强调企业管理者的教练能力？
 - 教练型领导者与传统的领导者有什么区别？

二、深度倾听：打开心扉的技术

- 1. 听的三个层次
- 2. 深度倾听的定义
- 3. 3F 倾听情景案例
- 4. 3R 倾听法
- 5. 求证得到对方否定的回应怎么办？求证问题背后的需求？

三、有力提问：启发思考的技术

- 1. 有力提问的定义
- 2. 三多三少原则，问出有力量的问题
- 3. 打破自我限制的假如型提问
- 4. 销售时如何提问
- 5. 进行深度分析的提问法

6. 改善员工工作的 5 个提问
7. 对员工表现不满意？管理者必达的黄金三问
8. 下属答不出来怎么办

四、有效反馈：付诸行动的技术

1. 有效反馈，促进员工行动
2. 缺乏反馈是员工产生倦怠的原因
3. 积极反馈，让员工越来越优秀
4. 发展性反馈，这样批评员工不抗拒

五、SMART 目标提问框架

1. SMART 原则
2. 让员工成为自己目标的主人
3. SMART 目标提问框架

六、GROW 模型-引导员工找到困难任务的解决方案

- 1、阐明目的 (Goal)
正确行为：直截了当、指出问题
错误行为：拐弯抹角、含糊其辞
- 2、理清事实 (Reality)
正确行为：澄清事实、说明后果
错误行为：主观臆断、似是而非
- 3、改善方案 (Options)
正确行为：引导思考、讨论改善
错误行为：独断专行、不切实际
- 4、共同行动 (Will)
正确行为：明确计划、约定跟进

第六讲：团队协作沟通：高情商团队沟通（1天）

一、沟通角色认知

（一）认知提升

- 1.所有的成功都是基于认知的升级

- 2.所有的接触都是基于认知的共识
- 3.认知的升级与共识有利于角色定位与有效沟通

(二) 什么是沟通

- 1.沟通的两个要素
- 2.树立统一的目标
- 3.情感认同和价值认同

二、团队沟通的自我心态转变

(一) 心智模式：从负能到正能——ABC 原理

- 1.正负能量人的特点

[测试：心理 X 光测试](#)

- 2.正向积极：ABC 法则

(二) 责任模式：从向外到向内——百分百责任思维

- 1.什么是百分百责任
- 2.如果你是问题的一部分，请首先承担自己的责任

[共创：责任模式与抱怨模式的得与失](#)

- 3.如何正确的人认识责任

(三) 行为模式：从被动到主动——物竞天择，适者生存

- 1.主动关注领导评价
- 2.主动向领导汇报工作
- 3.主动请命，发现新的机会

三、团队沟通的五个障碍突破

[游戏：捕鱼达人，如何通过团队协作实现个人利益与团队利益的统一](#)

[共创：游戏环节暴露了我们团队协作什么问题](#)

(一) 从丧失信任到建立信任

- 1、丧失信任的五大原因
- 2、建立信任的两个方法

(二) 从惧怕冲突到掌控冲突

- 1、理想团队与现实的差异
- 2、冲突的价值和作用

讨论：五种冲突处理风格的利弊

(三) 从欠缺投入到全情投入

(四) 从逃避责任到承担责任

1、责任为荣，抱怨为耻

2、猴子（责任）管理法

(五) 从忽视结果到关注结果

1、结果三大不等式 (案例讨论)

2、结果三要素

案例讨论：什么样的结果是好结果

3、做结果的五大思维

4、做结果的三个方法

四、团队沟通的方法与人性

(一) 团队沟通之读心术：DISC分析 (案例训练)

(二) 团队沟通之表达术：结构性思维 (案例训练)

(三) 团队沟通之和谐术：非暴力沟通 (案例训练)

(四) 团队沟通之破解术：四人心态沟通模式 (案例训练)

共创：我们公司的团队客户价值链，部门之间的客户关系

(五) 团队文化建设之工具篇：正-品牌积分法 (案例训练)

(六) 团队文化建设之工具篇：负-病毒查杀法 (案例训练)

(七) 团队沟通之人性修炼

1. 沟通中人性的三大心理需求：有能力，有价值，被喜爱

2. 人都是爱自己的，所以人本性有自私一面，爱听赞美

3. 当出现问题后，每个人都希望被认为出发点是好的

4. 人喜欢高层级欣赏，表扬要做到上纲上线

5. 人接受低层次批评，批评要做到就事论事

6. 宁可把对方想象成愚蠢，也不要对方想象成恶意

7. 人都生活在感觉之中，存在刻板效应，要区分观点与事实

8. 先处理心情，再处理事情，分清情绪、事实和期待

9. 人行动的动力是趋利避害，对错有时不重要

10. 每个人的性格不同，决定了喜欢的沟通方式也不同