

# 中层经理核心管理技能 (MTP)

MTP 这个课程有几十年的历史，在上个世纪的七十年代欧美国家的企业家和管理学家对好的企业和坏的企业进行研究，得出结果表明：他们的差别不在于高层、决策层，而在于中层的执行力。

## 课程时间：

3 天

## 课程对象

主管、中层管理人员

## 课程背景

“一头狮子带领的一群羊能够打败一只羊带领的一群狮子”，一个好的管理者可以提高一个组织和部门的竞争力。常言道“工作好不好，关键看领导”，管理者的工作职责和重点是什么？管理者必须是个好演员，把握自己的角色是关键。

管理者必须知道“如何从大量的具体事务中脱身，使自己不再冲锋在前？”，管理者也必须明白“如何将老板的意图上传下达，带领自己的团队圆满完成任务？”，当他们面对越来越多的管理事务，他必须知道如何安排好时间，提高效率……本课程将帮助那些从技术走向管理的管理者理清工作的思路，提高工作的条理性，提高部门工作效率，令其逐步体会到管理工作的成就感和快乐感。

一般来说公司的战略都很好，想法、创意都不错，只是中层在执行的过程中发生了偏离。其原因在于这些中层干部大部分都是半路出家，一般是从技术骨干和业务能手中提拔上来的，他们没有受到专业的管理的培训，缺乏管理技巧和管理技能，在工作过程中凭借自己的经验和阅历去执行，从而导致执行过程中的偏差和失误。

怎样才能克服这种情况呢？这些企业家和管理学家就把高校的管理课程和企业的实际管理相结合编出了一套系列课程叫：主管的核心管理技巧（MTP），之后在欧美国家的企业培训界盛行，从此以后，任何企业的基层储备干部要晋

升公司的中层管理干部，就必须到相关的机构去接受 MTP 的全程培训，获的该证书，方可有被提升的资格。

MTP 课程的主要功能是提高中层管理者的管理技能和管理技巧，大大提高中层管理者的执行力。

## 课程收益

1. 认知主管的角色
2. 认知管理循环与管理职能
3. 掌握具体的管理技巧与技能
4. 全面提升管理能力
5. 提升中层干部的执行能力
6. 掌握分析和解决问题的技巧与步骤
7. 认识到培训下属的重要性、方法与步骤
8. 加强同事间沟通与合作，创造积极、融合的工作氛围
9. 培养中层干部应有的危机意识
10. 认识到提升与发展自我的必要性与迫切性

# 课程大纲

引言：主管的八大误区

管理者的困境

管理者的管理技能结构

## 第一部分、主管的角色定位

案例研讨：销售骨干离职，经理应该做些什么？

### A、主管的角色定位

1. 管理的定义
2. 企业的目标和赢利模式
3. 管理理论的发展

### B、主管的作用和存在价值

1. 主管的作用
2. 主管的存在价值

### C、管理的层次

- 1、管理的层次

## 2、“问题猴子”的管理

### D、管理的技能

1. 专业技能
2. 概括技能
3. 人际技能

### E、主管的常见病症

1. 年轻主管并发症
2. 老主管综合症

### F、员工管理的两难现象

1. 主管与下属的关系
2. 积极的人性假设
3. 对待员工的法则

### G、管理模式

1. 内容型
2. 行为型
3. 结果型

#### 4. 人文型

### 第二部分、管理思维修炼

研讨案例：某房地产集团公司工程质量事故扯皮案

#### A、责任思维

1. 责任是中层执行的前提
2. 责任思维就是管理者的基础思维
3. 问对问题才能负起责任

#### B、结果思维

1. 管理者首先是提供公司要的结果
2. 什么是任务，什么是结果
3. 结果三要素
4. 做结果的方法：外包思维法、锁定底线法

### 第三部分、目标管理和计划跟进

研讨案例：万科的年度目标分解表

#### A、目标和目标管理

1. 提升管理绩效

2. 结果和目标管理
3. 凡事预则立，不预则废
4. 为什么不习惯做计划
5. 工作目标的类型
6. 目标管理的误区

## B、怎样设立目标

1. 无法设定好目标的原因
2. 设定目标的七步骤
3. 与下属制定目标
4. 建立下属阻力的方法
5. 解决下属目标步骤

## C、目标卡和计划

1. 目标项目
2. 完成标准
3. 措施手段
4. 日程表

## D、目标管理与循环

1. 管理的职能和循环概述
2. 计划
3. 组织
4. 控制

## 第四部分、时间管理技巧

研讨案例：任经理的一天

### A、时间效率管理存在的问题

1. 缺乏时间观念
2. 缺乏效能概念

### B、时间管理的发展历程

1. 备忘录
2. 工作计划
3. 排列优先顺序以追求效率
4. 以价值性和重要性为导向

### C、时间效率管理的方法

1. 排列优先顺序
2. 时间分配比例
3. 艾森豪威尔原则

#### D、艾维李十分钟效率法

1. 效率法的内容
2. 黄金三问

#### E、时间管理法则

1. 工作日记与工作日志的区别
2. 在时间管理上遵守的原则

### **第五部分、员工激励技巧**

研讨案例：中层经理人的激励菜单

#### A、罗森塔期望定律

1. 罗森塔效应
2. 期望定律

#### B、激励理论和原理

1. 马斯洛需求层次理论

2. 双因子理论

3. 激励理论的比较

#### C、期望领导法

1. 分析和期望

2. 具体行动

3. 面谈和沟通

#### D、有效的激励技巧

1. 有效激励技巧

2. 激励的方法

### **第六部分、有效沟通技巧**

研讨案例：某车间主任与下属冲突案例

#### A、沟通的模式分析

1. 全封闭沟通模型

2. 哈里窗户分析

#### B、人际沟通媒介

1. 人际沟通的四种媒介

2. 人际距离

### C、克服沟通障碍

1. 沟通障碍的种类

2. 沟通障碍的产生

### D、同理心沟通技巧

1. LL 伤害

2. L 忽略

3. H 照顾

4. HH 充分尊重

### E、学会聆听

1. 聆听的两大问题

2. 聆听的体态

### F、工作的沟通技巧

1. 指令下达的沟通技巧

2. 如何与上司沟通

3. 如何与下属沟通

4. 与员工面谈的沟通步骤

5. 有效沟通的关键

## 第七部分、有效授权技巧

研讨案例：王石的授权艺术

### A、授权的好处

1. 主管减少琐碎及重复性工作，专注处理一些重要任务

2. 减少瓶颈，避免工作在主管层面堆积

3. 激励员工，令下属有独立自主的空间，使他们有成就感，更投入工作

4. 发展员工，尝试新工作，解决新难题，发掘人才、增加下属的自信心

### B、权力下放四层次

1. 主管分配工作，下属无任何自决权力，下属必须按照主管批示行事，不能偏差，遇到困难时也要请示主管

2. 下属思考及讨论如何完成工作，最后由主管修正，决定和批准

3. 下属可以用任何方法完成任务，但要定时向主管报告工作进度，主

管随时可以插手工

作

4. 给予下属全部权力，自己退居幕后，放手让下属完成工作

#### C、不愿授权的原因

1. 缺乏信心

2. 害怕挑战

3. 失去控制

4. 效率假象

#### D、何种工作可以授权

1. 风险的程度

2. 任务的性质

3. 工作分类

#### E、授权的程序

1. 订定任务

2. 选贤任能

3. 落实分工

4. 跟进完成

#### F、反授权

1. 下属把任务推回管理人员，这种情形为反授权

2. 问题猴子会爬上你的肩

3. 谨记：不要替下属起草稿

不要替下属提议，搜集资料

不要自动提供协助

#### G、授权的态度

1. 尽量放手

2. 显示信任

3. 永远支持

4. 取得承诺

### 第八部分、绩效管理与考评

研讨案例：某房地产公司绩效管理流程变革

#### A、中层主管的难点

1. 逃避心态
2. 关注于对下层的管控而非绩效提升
3. 对绩效评估认同度不变
4. 绩效评估的理念滞后
5. 对公司的考核制度程序不了解
6. 方法和技术缺乏

#### B、传统考核与绩效考核的区别

1. 传统考核
2. 绩效考核

#### C、绩效管理循环

1. 设定绩效标准
2. 绩效观察
3. 评估或诊断
4. 绩效面谈
5. 绩效改进

#### D、绩效评估的目的

1. 绩效反馈
2. 薪酬管理
3. 员工优点和缺点的确定
4. 人力资源管理文件档案
5. 绩效的识别和确定
6. 组织发展决策
7. 晋升、任用决策
8. 个人、团队工作业绩的评价
9. 职位分析和工作目标决策
10. 培训需求分析

#### E、主管绩效期望的差异

1. 承认差异：公司、员工、部门达成一致
2. 尊重差异：尊重下属与主管的差异
3. 肯定共同点：要多的是诸多共同点
4. 充分沟通：障碍大多是沟通，事先、事中、事后的有效沟通

#### F、中层主管在评估中的角色和作用

1. 传统考核主管的角色作用

2. 现代绩效评估程序
3. 中层主管的角色、作用
4. 角色和职责

## 第九部分、员工培养辅导

研讨案例：刘总的部属发展，高效还是低效？

### A、指导员工

1. 外在的指导环境和气氛
2. 鼓励下属自我发展 — 内在环境

### B、辅导计划

1. 分析员工的指导需要
2. 决定指导目标
3. 拟定指导计划
4. 指导计划技巧
5. 评估指导结果

### C、辅导员工

1. 察觉问题

2. 同事间的报告

3. 有问题员工主动请求帮助

研讨：

最近经济环境不佳，市场竞争激烈，流传着对公司各种不利的传言，你的下属明显受影响，工作时不能集中精神。

你作为主管，应该如何辅导下属应付这些流言？

## 第十部分、高效团队建设

研讨案例：斯巴达方阵

### A、群体与团队形成

1. 团队的概念

2. 为什么要使用团队

3. 群体心理效应

4. 优秀团队的特征

5. 工作者类型

### B、团队发展与绩效推动

1. 团队发展四阶段

2. 团队绩效的推动

3. 团队凝聚力

4. 团队共同愿景

5. 卓越的团队文化

#### C、团队沟通与冲突管理

1. 团队冲突管理

2. 建立团队沟通

3. 非正式团体

4. 团队工作指引

5. 高绩效团队建立

#### D、团队建设原则

1. 确定团队规模

2. 完善成员技能

3. 分配团队角色

4. 树立共同目标

5. 建立绩效系统

6. 培养相互信任

## 7. 团队建立途径

### E、团队解决问题七步法

1. 定义当前形势与背景
2. 明确问题
3. 头脑风暴
4. 选择主意
5. 分析可能的利弊
6. 克服可能的弊端
7. 建立行动方案

### F、学习型团队

1. 团队智商指数
2. 团队五项修炼
3. 团队学习技术
4. 共同愿景进阶
5. 学习型组织特点

## 总结、分享

