

# MTP——中层管理者能力提升课程大纲

**【授课讲师】周洪超**

## **【课程简介】**

- 打造好中层——我们的企业才不会“腰疼”、战略才不会“流产”；
- 好中层是火——能够点燃团队的奋斗激情、提高团队的战斗能力。

没有一支训练有素的中层管理队伍，则很难塑造企业的执行力、凝聚力及文化力，而企业的高绩效、高成长及高发展也只能是空谈，其结果是高层有战略，员工无执行，或者是员工想做却不会做、会做却不想做。

打造优秀的中层队伍是企业的“百年大计”，且刻不容缓。企业经常有这样的苦恼，优秀基层被提拔为中层后，往往是少了一位优秀的员工，却多了一位不称职的中层，员工离职实质就是炒直接上级的鱿鱼。所以，打造企业新中层的 MTP 培训是当前中国企业最受欢迎的培训课程。

## **【课程模型】**

MTP 中层管理者素质提升模型介绍：企业的管理者需要按层级进行划分，不同层级的管理者所需要的能力高低以及能力的侧重点也不同。企业的中层是企业管理的中坚力量，起着承上启下的作用。中层管理者的素质要求偏重于管理的组织、沟通、协调、执行等能力，基于这种思想周老师通过系统研究结合管理理论开发出中层管理者的素质提升模型。

MTP 课程以管理学理论和中层管理者角色认知为基石，在此基础上围绕中层管理者应具备的基本素质开设如下课程：领导能力、授权与激励，沟通能力，时间管理、目标管理、会议管理、团队建设及培养能力，旨在全面提升中层管理者综合管理水平。

## **【课程时长】**

2 天



## 中层管理者能力提升课程大纲

# 第一讲 非人力资源的人力资源管理

## 思考：管理者常用的管理词之间关系？

### 一、看5年想3年做1年

- (一) 战略规划管理系统核心问题
- (二) 企业常见问题——痴呆症
- (三) 某生产制造业战略发展规划案例
- (四) 企业家如何才能预见未来？
- (五) 战略的制定必须要解决的三个基本问题
- (六) 基于企业战略发展的一般性思考7个问题
- (七) 国家战略规划

### 二、让梦想照进现实——战略管理思维流程图

- (一) 企业顶层运营管理落地系统
- (二) 战略思维5看
- (三) 明确与宣导公司战略目标步骤与方法
- (四) 确定梦想，锁定目标
- (五) 战略发展规划是管全局管根本
- (六) “十四五”战略规划实战咨询案例分享

## 研讨：让请写出您公司的战略发展构想

### 二、年度经营计划制订

- (一) 战略规划与年度经营计划区别
- (二) 年度经营计划现状——
- (三) 先有目标，才有管理
- (四) 山重水复——真的是“计划赶不上变化”吗？
- (五) 年度经营计划核心内容
- (六) 分组研讨并开展年度/月度经营计划制定
- (七) 年度计划管理体系模型
- (八) 柳暗花明——年度经营计划管理新思维
- (九) 告别瞎忙的日子——年度经营计划
- (十) 让年度经营计划目标滚动达成

### 二、年度经营计划目标分解

- (一) 先有目标，才有管理
- (二) 目标来自于哪里？

- (三) 目标的层次
- (四) 目标设定 SMART 原则
- (五) 基础法的六种目标制订方法
- (六) 突破法——成功路径
- (七) 年度目标制订与分解流程
- (八) 检核自己的目标是否分解合理

### 三、年度经营计划目标执行

- (一) 战略绩效解码
- (二) 2020 年度作战地图
- (三) 年度经营计划目标分解——分组实操 PK
- (四) 战略规划与年度经营计划：上墙、上屏、上会、入脑、入心
- (五) 计划能力越强，把握外部经营环境能力越强。
- (六) 从做计划到管过程
- (七) 如何做好月度日常计划
- (八) 工作总结与工作计划

#### 实际案例研讨

- (九) “过程管理”的核心管理观点

## 第二讲 目标与绩效管理

## 第三讲 激发团队动能

### 一、企业为什么需要团队精神

- (一) 世界杯为何如此受欢迎
- (二) 什么是团队
- (三) 团队与群体的区别
- (四) 团队领导者素养
- (五) 冠军团队誓言

### 二、执行力就是竞争力

- (一) 执行力就是战略目标落地的实施能力
- (二) 执行力就是战斗力
- (三) 执行力就是竞争力

(四) 没有执行力，你将一事无成

### 三、什么是执行力

(一) 对于员工个人

(二) 对于企业能力

**研讨：您的公司为什么执行力差？**

(三) 执行不力原因分析

(四) 员工执行不力三大原因分析

**研讨：为什么说个人是一条龙，群体是一条虫？**

(五) 组织执行不力的十大原因分析

(六) 管理者“三度”能力不足造成执行不强

**研讨：员工“找借口、找理由”的管理话术**

### 四、执行文化的四大原则

(一) 认真第一，聪明第二

(二) 决心第一，成败第二

(三) 速度第一，完美第二

(四) 内容第一，形式第二

### 五、如何培育执行力文化

(一) 基层员工是基础；

(二) 中层是关键；

(三) 高层是核心。

### 六、团队 12 种激励方式

(一) 激励 5 大理论

(二) 目标激励

(三) 工作检查

(四) 辅导激励

(五) 榜样激励

(六) 尊重激励

(七) 沟通激励

(八) 信任激励

(九) 宽容激励

(十) 赞美激励

(十一) 情感激励

(十二) 竞争激励

(十三) 惩戒激励

### 七、研讨如何激励不同下属

## 第四讲 问题分析与解决

### 一、 调研分析是问题分析与解决的基础

#### (一) 一对一访谈

- 1、访谈准备
- 2、访谈注意事项
- 3、正式访谈
- 4、结束访谈

#### (二) 座谈调研

#### (三) 书面问卷调研

#### (四) 现场勘察调研

#### (五) 资料查阅调研

### 二、 调研分析内容

#### (一) 市场营销

#### (二) 技术研发

#### (三) 生产管理

#### (四) 采购管理

#### (五) 财务管理

#### (六) 人力资源管理

**研讨：针对我们要调研的问题罗列出调研内容**

### 三、 问题分析

#### (一) 查找问题点

#### (二) 诊断分析

#### (三) 模型图分析法

#### (四) 目标对照

#### (五) 因果分析

#### (六) 相关分析

#### (七) 对比分析

#### (八) 标杆对照

#### (九) 数据统计

#### 四、 问题解决

- (一) 五个为什么
- (二) 麦肯锡七步法
- (三) 鱼骨法
- (四) 问题分解法
- (五) 交叉表/矩阵图

**分组研讨：运用问题解决的方法来分析与解决问题**