

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

【针对性成果交付】

- 1、 管理者常见问题
- 2、 解除员工借口话术；
- 3、 目标分解
- 4、 有效员工激励方法

► 中层管理者能力提升模型



第一讲 管理者角色认知与时间管理

一、管理的认知

- (一) 管理是什么
- (二) 管理者究竟是管什么
- (三) 提升自我 激励团队
- (四) 员工和管理者的三大区别

研讨：当前的管理者好做吗？存在哪些困难？

- (五) 团队管理者十大内伤

二、团队管理者易犯的七种错位

- (一) 劳动模范——事必躬亲缺乏激励
- (二) 事必躬亲——身心疲惫不愿授权
- (三) 好好先生——得过且过缺乏责任
- (四) 自以为是——沉默同情难听建议
- (五) 地主官僚——封闭狭隘缺乏协同
- (六) 民意代表——言行粗暴缺乏关怀
- (七) 个性突显——自蛮显摆难以融入

三、管理者角色定位

- (一) 优秀管理者具备的条件
 - (二) 团队领导素质
- 宣誓：冠军团队誓言**
- (三) 团队管理者的工作重点有哪些？
 - (四) 管理者在组织结构中的位置
 - (五) 优秀中层管理者的三承三启
 - (六) 打基础——管好自己是起点
 - (七) 寻协同——管好同级是盲点
 - (八) 找资源——管好上级是难点
 - (九) 树品牌——管好外部是亮点

第二讲 目标与计划管理

一、目标管理

- (一) 什么是目标管理
- (二) 有无目标的差别

- (三) 目标管理过程的困惑
- (四) 目标管理的实质
- (五) 目标的三级层次体系
- (六) 目标管理的力量
- (七) 目标管理中的八大要素
- (八) 目标管理的三个重点

◆ **作业：您的人生将如何规划；请写出您最近三年的规划**

二、定目标

- (一) 目标订立的依据——内外部因素
- (二) 目标订立的法则——SMART 原则
- (三) 七种目标制定的方法
- (四) 突破法的两种目标制定的方法——成功路径
- (五) 目标分解与计划制定
- (六) 成功的目标分解

研讨：如何检验目标的合理性？

- (七) 年度经营计划目标分解
- (八) 目标管理的四大工具

- 1、战略地图
- 2、目标分解表
- 3、任务分工矩阵
- 4、鱼骨刺图

研讨：如何做好 2023 年度半年度总结与下半年度工作计划任务

咨询案例分享：战略梳理与年度经营计划目标分解

三、工作计划制定

- (一) 5W1H 思路

◆ **现场分组 PK 制定：月度或周工作计划**

◆ **案例：月工作计划表展示讲解**

- (二) PDCA 循环

◆ **现场分组 PK 制定：制定本部门的月度或周持续改进的工作计划**

- (三) KPI 指标提取

◆ **现场分组 PK 制定：依据本部门的月度或周工作计划提取相应的 KPI 关键绩效指标**

四、工作跟踪

- (一) 紧盯目标
- (二) 管理控制过程
- (三) 目标管理“控制十要素”
- (四) 反馈控制
- (五) 有效工作追踪的好处
- (六) 工作追踪的五大原则
- (七) 如何进行工作追踪
- (八) 工作追踪的方法

第三讲 团队沟通与高效激励

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

二、跨部门沟通与协作

- (一) 跨部门沟通原则与方法
- (二) 理论之源 实战之基
- (三) 跨部门沟通的多种方式
- (四) 跨部门沟通的心理分析
- (五) 跨部门沟通计划

思考：推动外部门联合工作之前需要哪些准备工作？

研讨：如何提炼跨部门沟通准备的话术和处理方案

- (六) 需要通过跨部门沟通中解决的实战问题；
- (七) 演练：练好你的基本功——技术、技巧、能力
- (八) 跨部门沟通常见问题点
- (九) 改善跨部门沟通的三条原则

四、跨部门冲突处理与系统解决

- (一) 建设性冲突与破坏性冲突
- (二) 跨部门冲突的原因
- (三) 跨部门冲突的双赢策略与原则
- (四) 调节冲突的技巧与步骤
- (五) 跨部门五种冲突处理
 1. 竞争
 2. 合作
 3. 退避

4. 让步

5. 妥协

(六) 冲突解决流程

(七) 跨部门沟通问题模板

(八) 良好跨部门沟通的原则

五、如何推倒部门墙

(一) 部门墙现象

(二) 如何推倒部门“墙”

(三) 用流程来管理

现场研讨：请针对公司实际情况罗列至少 6 种部门冲突事项分析，制定解决措施

四、员工激励

(一) 为什么你的团队没有战斗激情？

(二) 为什么员工士气低落？

(三) 常见的激励四大误区

(四) 激励员工的五大秘诀——让每个员工都变得优秀

(五) 激励的四项基本原则

五、十三种常用激励方法

(一) 薪金原则——有竞争力的薪酬才是激励员工的利器

(二) 晋升原则——使他的地位更醒目

(三) 成长原则——因为有“奔头”，所以才会有持续不断的激情

(四) 信任原则——激励员工的有效途径不是规则，而是信任

(五) 竞争原则——良性的竞争机制是一种积极的引导和激励

(六) 竞赛管理，让团队进入“巅峰状态”

(七) 承诺管理，让执行自觉自动

(八) 影响原则——榜样的示范作用是激励员工的无声语言

(九) 尊重原则——尊重个性就是保护创造性

(十) 赞美原则——恰到好处的赞美是激励员工的基本要求

现场实操提炼：管理者赞美员工 20 种实用话术

(十一) 关怀原则——细致入微的关怀才能让员工在感动中为你打拼

(十二) 惩戒激励——罚得心痛后给员工一个反思改过的机会

现场演练：如何批评员工？如何做员工的思想工作？

(十三) 参与原则——拥有参与感的人可以释放出隐藏在他们体内的能量

现场研讨：针对本部门制定出激励员工的方法条件

第四讲 领导授权与部属培养

壹、 领导授权的目的

(一) 领导授权 6 大类情形

(二) 领导授权的原则

- 毛泽东作战授权艺术
- 陈平、诸葛亮的授权故事

(三) 领导授权的五大程序

案例分享：权限分配表

权限分配实操：各组拟定本部门的权限分配表

贰、 好领导就是好领师

(四) 员工的忠诚度要靠教育

(五) 员工的使命感要靠教育

(六) 企业文化的传承要靠教育

(七) 员工的成长进步要靠教育培养

参、 培养人才是各级管理者的责任

(一) 培养人才是企业持续健康发展的必要保障

(二) 力避青黄不接，老幼断代

(三) 完成本职工作，分配下属工作

(四) 考核下属工作，指导下属工作

(五) 培养下属成长

肆、 部门内部的培训计划与实施落地

(一) 用什么方式培训

(二) 如何评估培训效果

(三) 培训后如何实际应用

研讨：部门内部培训采用什么方法？

伍、 如何调动或培训员工的意愿度？

(一) 激发员工的学习动力

(二) 强调培训价值，营造培训学习荣耀氛围

(三) 提升培训内容紧贴培训实效

陆、 培养人才成长的方法-----针对不同下属的培养

(一) 在职培养——边干边学

(二) 替补训练培养——近身观察，贴近培养

(三) 轮流任职培养——轮换尝试

(四) 特别任务培养——临时交派，特别委任