

《中层管理者能力提升》

主讲：张焯老师

【课程目标】

本课程将帮助学员全面理解管理者角色，明确管理者五项核心任务——定目标、分任务、追过程、做辅导、给激励，识别团队执行力不佳的原因，针对不同员工采取差异化管理方式，赋能团队快速成长，激发员工内动力，打造高绩效团队。

本课程参考了 MTP 原版课程体系，并结合了中国企业特点及管理实践，对内容进行了演变和扩展。MTP（英文全称 Management Training Program）原意为管理培训计划，是由美国在 20 世纪 50 年代，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系，后引入日本。该体系对欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用，其系统性、实战性和可操作性等特点受到了职业经理人的广泛认同，是当今世界经典的管理培训课程。

【课程收益】

1. 全面理解管理者职责、角色及关键任务，识别常见角色定位误区及行为表现；
2. 认识 OKR 目标管理的重要性和价值，掌握 OKR 的撰写原则、制定工具及跟进抓手；
3. 了解任务委派的意义与方法，合理选人授权，通过工作帮助员工成长，提升下属敬业度；
4. 清晰员工执行过程中的关键点和风险点，掌握基于 PDCA 的过程管理方法，确保高质量交付；
5. 了解影响员工绩效的关键影响因素，通过绩效准备度模型区分不同员工的辅导与激励需求；
6. 系统掌握知识、技能、经验的不同辅导方法与工具，识别辅导过程中的常见误区与挑战；
7. 了解激励原理，认知员工深层需求，掌握意愿的多种激励方法，激发下属主动投入工作。

【课程特色】

1. 一线互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
2. 超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】本课程适用于企业带团队的中层管理者

【课程形式】知识讲授+案例分析+分组研讨+实战演练

【授课时长】3 天（6 小时/天）

完整课程体系共 16 天，具体培训内容及时长可根据客户需求进行调整

模块	主题	课程名称	主要内容	时长
自我管理	角色认知	《管理者角色认知》	角色认知、角色转换、时间管理、管理者思维	1 天
工作管理	目标管理	《OKR 目标管理》	OKR 拆解、计划制定、OKR 跟进、OKR 复盘	1 天
	任务委派	《任务委派与授权》	工作分析、工作授权、选人用人、任务共识	1 天
	过程管理	《PDCA 与过程管理》	PDCA 任务管理、基于 PDCA 的过程管理	1 天
	复盘管理	《管理者复盘管理》	复盘流程、复盘工具、问题解决、绩效改进	1 天
团队管理	招聘优化	《招聘与优化》	标准建立、简历筛选、面试提问、人员优化	2 天
	辅导激励	《辅导与激励》	技能辅导、经验提升、意愿建立、自驱强化	2 天
	绩效管理	《绩效管理》	目标设定、绩效打分、结果应用、绩效面谈	2 天
	情境管理	《因人而异的管理》	差异化任务委派、跟进、辅导与激励的策略	1 天
协同管理	会议管理	《高效会议管理》	周会、日会、晚会、复盘会、共创会	1 天
	人际沟通	《高效管理沟通》	向上沟通、向下沟通、跨部门沟通	3 天

【课程大纲】

导入 管理者当前遇到的问题或挑战

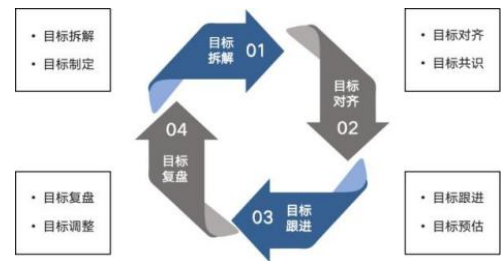
第一单元：管理者角色认知

1. 案例：烦恼的张经理
2. 什么是管理：通过他人拿结果
3. 业务骨干与经理的区别
 - 1) 管理者除了管人、管事，还要管协同和优先级
 - 2) 管理者最重要的核心角色是教练
 - 3) 管理者的成就感来自帮助团队成功
4. 管理者角色定位
5. 管理者四大职责
 - 1) 管业务：关注增长也关注创新
 - 2) 管团队：关注人员也关注团队
 - 3) 管协同：造土壤是提升组织能力的关键
 - 4) 管优先级：让自己和团队在正确的时间做正确的事
6. 管理者五项核心任务
7. 管理者角色错位——团队执行力就不行！
 - 1) 团队的“猴子”背到自己身上
 - 2) 事必躬亲，对下属行为干预过度
 - 3) 总给犯错的下属找借口
 - 4) 经常批评挑刺很少表扬
 - 5) 习惯奖励下属，不敢反驳或批评下属

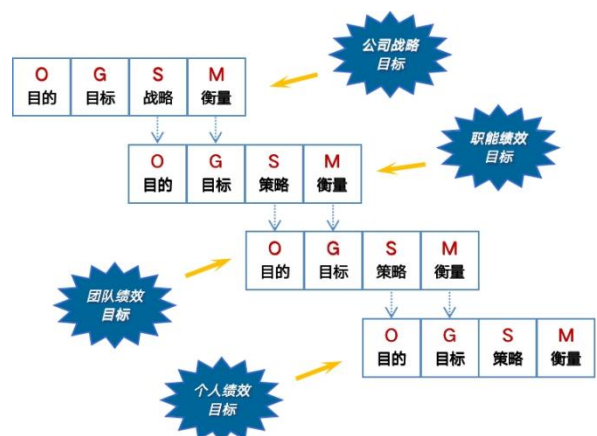


第二单元：OKR 目标管理

1. OKR 的价值
 - 1) OKR 是什么
 - 2) OKR 的来历
 - 3) OKR 管理四步：拆解 - 对齐 - 跟进 - 复盘
 - 4) OKR 制定体系：自上而下的目标+自下而上的承诺
 - 5) OKR 的价值
2. OKR 制定原则
 - 1) OKR 的定义与格式
 - 2) OKR 的制定原则与常见错误
 - ① O 的制定原则与常见错误
 - ② 案例：正确的 O 与错误的 O
 - ③ KR 的制定原则与常见错误
 - ④ 案例：正确的 KR 与错误的 KR
 - 3) OKR 与 KPI 的区别
 - 4) OKR 设定常见困惑
 - ① 员工为什么不主动提出高目标
 - ② 员工为什么不站在上级高度立足全局定目标
 - 5) 练习：识别 OKR 错误



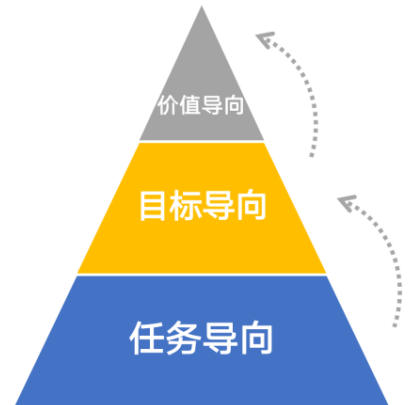
3. OKR 拆解方法
 - 1) 为什么要拆解 OKR？
 - 2) OKR 拆解工具——OGSM 介绍
 - 3) OGSM 构成及与 OKR 的对应关系
 - 4) OGSM 拆解逻辑
 - ① 如何将上级的 OKR 拆解成自己 OKR
 - ② 如何将自己的 OKR 分配给下级
 - ③ 案例：将上级 OKR 拆解至员工
 - 5) OGSM 拆解难点——策略制定
 - ① 价值树梳理的三个方法
 - ② 案例：某大厂目标推进策略价值树梳理



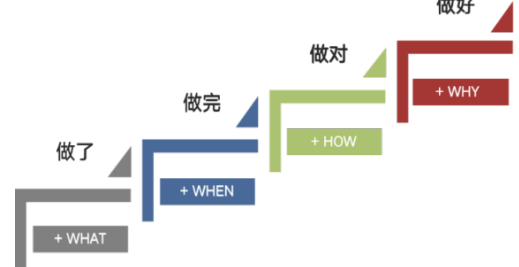
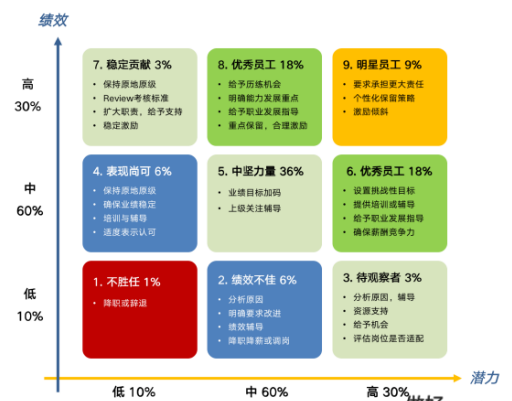
4. 常见 OKR 实施周期
5. 常见 OKR 跟进抓手
6. 测评：管理者目标管理能力自我觉察

第三单元：任务委派

1. 委派任务的目的
2. 案例分析：改 BUG
3. 任务委派的流程
4. 任务委派五步法
 - 1) 优先级评估——聚焦工作的高价值区
 - 2) 工作分析——以终为始，从价值出发明确任务需求
 - ① 工作价值分析
 - ② 工作任务拆解
 - ③ 用人需求分析
 - 3) 工作授权——修人还是修己？
 - ① 授权的目的与意义
 - ② 授权的范围与原则
 - ③ 授权常见错误与误区
 - 4) 识别人选——借事修人，通过任务赋能团队
 - ① 选人维度一：员工发展规划——培养还是激励？
工具：用九宫格识别团队关键人才
 - ② 选人维度二：员工绩效准备度分析与发展策略
 - a. 能力：知识、技能、经验→辅导
 - b. 意愿：动机、信心、承诺→激励
 - ③ 选人维度三：时间饱和度
 - ④ 选人常见错误与误区
 - 5) 任务下达
 - ① 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - ② 任务沟通中的常见错误
 - ③ 任务沟通五步法 (wwhha)
 - ④ 常见员工异议与应对技巧
 - ⑤ 演练：任务下达



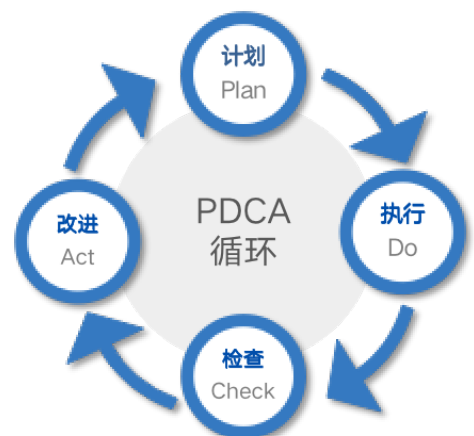
目标的三个层次



5. 测评：管理者任务委派能力自我觉察

第四单元：过程管理

1. 案例分析：执行力不佳的小赵
2. 执行不佳与过程管理的影响关系
3. 过程管理常见错误与误区
4. 过程管理的目的——确保员工 PDCA 每一步执行到位
5. PDCA 任务管理法介绍
 - 1) PDCA 任务管理法的价值
 - 2) PDCA 任务管理法的特点
 - 3) PDCA 任务管理的流程与操作要点
 - ① 计划 (P)：行动计划制定及风险预估
 - ② 执行 (P)：执行推进与问题解决
 - ③ 检核 (P)：及时发现问题并纠偏
 - ④ 改进 (P)：复制成功避免重复踩坑
6. 管理者的过程管理——确保员工 PDCA 每一步执行到位
 - 1) 案例：某大厂销售经理如何实现管理闭环
 - 2) 过程管理四大阶段：
 - ① 阶段一：计划检核——确保在正确的时间做正确的事



- a. 员工计划制定常见问题——为什么必须有排期和里程碑
- b. 管理者计划检核关键动作——为什么管理者的好想法无法落地
- c. 管理者计划检核常用工具
- d. 案例：周报周会中的计划检核
- e. 演练：发现员工周报 - 计划中的问题
- ② 阶段二：执行监督——确保用正确方法做事
 - a. 员工执行过程常见问题——计划与执行两张皮
 - b. 管理者执行监督关键动作——过程结果可视化
 - c. 管理者执行监督常用工具
 - d. 案例：管理看板
- ③ 阶段三：进度检核——拿结果，确保把事做正确
 - a. 员工进度完成常见问题——员工为什么不主动汇报进度
 - b. 管理者进度检核关键动作——为什么要开会检核进度
 - c. 管理者进度检核常用工具
 - d. 案例：管理看板
- ④ 阶段四：改进检核——持续优化绩效，赋能团队
 - a. 员工复盘改进常见问题——解决问题浮于表面
 - b. 管理者改进检核关键动作——透过现象看本质
 - c. 管理者改进检核常用工具
 - d. 案例：某大厂某重点工作复盘及改进方式
- 3) 演练：优化某重点工作过程管理机制与工具
- 4) 过程管理的八个“凡是”

7. 测评：管理者过程管理能力自我觉察

第五单元：辅导下属

- 1. 案例：新官上任
- 2. 为什么要辅导下属——管理者的核心角色是教练
 - 1) 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品
 - 2) 管理者用人，领导者培养人
 - 3) 用人来做事，再通过事来培养人——借假修真、借事修人、借人修己
- 3. 员工辅导之痛
 - 1) 工作太忙，没时间辅导对方
 - 2) 好心辅导，但对方却不领情
 - 3) 辅导了，但对方却不按照你说的做
 - 4) 明明说过了，但对方还是会做错
 - 5) 对方总是问重复问题，不会举一反三
- 4. 员工是如何成长的
 - 1) 70-20-10 法则
 - 2) 员工辅导时机——不光是新员工才需要辅导
 - 3) 常用辅导方法：自我觉察→做前学→做中学→做后学
- 5. 四种常用辅导方法与工具——绩效准备度之能力提升
 - 1) 工具一：16字箴言——技能辅导
 - ① 辅导流程与操作要领
 - ② 案例：销售辅导
 - 2) 工具二：引导式复盘——经验辅导、认知重塑
 - ① 视频案例：如何改变对方认知
 - ② 引导式复盘定义与特点
 - ③ 引导式复盘与16字箴言的区别
 - ④ 引导式复盘原则——不要过快支招

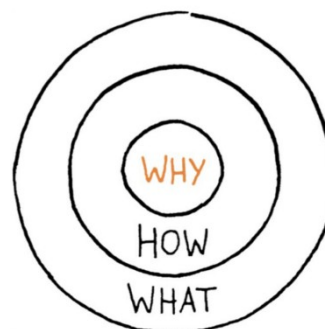
70-20-10 学习原则



- ⑤ 引导式提问的三种方式
- ⑥ 任务之引导式复盘技巧
- ⑦ 问题之引导式复盘技巧
- ⑧ 案例：问题之引导式复盘
- ⑨ 引导式复盘的时机选择
- 3) 工具三：正反馈（表扬）——行为强化、信心建立
 - ③ 正反馈的目的与原则
 - ④ 正反馈工具：SAIL
 - ⑤ 练习：SAIL 赞美法
- 4) 工具四：建设性反馈（批评）——行为改善、认知纠偏
 - ① 建设性反馈的目的与原则
 - ② 建设性反馈工具：BEST
 - ③ 批评后如何恢复关系
 - ④ 练习：BEST 绩效反馈法则
- 6. 辅导下属常见错误与误区
- 7. 演练：问题之引导式复盘
- 8. 测评：管理者辅导能力自我觉察

第六单元：激励下属

- 1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
 - 2. 激励体系的构成
 - 3. 激励的 24 字方针
 - 4. 十种常用激励方法
 - 5. 三种常用激励工具——绩效准备度之意愿提升
 - 1) 工具一：GROW 模型——目标建立
 - ① 案例：不在状态的小李
 - ② 价值观六层模型
 - ③ 梳理目标的 GROW 模型
 - ④ 案例：帮助员工制定职业发展规划
 - 2) 工具二：讲 WHY——动机激发
 - ① 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则
 - ② 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
 - 3) 工具三：CFR——信心提升
 - ① 视频案例：绝望的团队
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
 - ③ 持续绩效反馈工具：CFR
 - 6. 常见激励错误与误区
 - 9. 测评：管理者激励能力自我觉察
- 作业：制定个人发展计划（IDP）



「黄金圈法则」

课程重点回顾与答疑（10min）

课前准备：

- 1. 课前调研（建议提前 3—5 天调研）
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
 - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人
- 2. 课上案例及练习（提前 3 天提供，方便讲师替换案例及练习）
 - 学员、学员上级及下级 OKR（3-5 套）

- 学员或学员下属的周报（或复盘报告）（3—5个）
- 学员所在部门过程管理工具模板或样例截图（3—5个）