

《稳在中层·打造精英管理层》

源于美国的 MTP 管理技能

主讲：何威

【课程背景】

MTP (Management Training Program) 管理课程是一门综合性较强的管理培训课程，旨在为企业培养具有实战经验的管理人才。该课程起源于日本，现已在全球范围内得到广泛推广和应用。MTP 管理课程注重实践性和应用性，旨在通过系统化、模块化的培训方式，提高管理者在战略规划、项目管理、沟通协调和团队建设等方面的管理能力和实践技能。

伴随着企业的发展和人员正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、上级信任的骨干员工或基层主管被逐步提升到中层管理岗位上。毫无疑问，他们过去是专业能手，但是却缺乏相应统筹规划的管理能力，在管理过程中不能很好管控团队人员；在没有方法、方向和技能的赋能下，很多中层管理者最后不得不回归到原岗位，更有甚者，有些会对自己能力产生质疑，最终导致人才流失。

【课程收益】

- 了解管理者容易出现的问题
- 明确管理者的角色定位与职责
- 掌握系统的管理落地工具（附课纲后）
- 提升工作绩效，特别是与新生代员工的沟通方法
- 达成高员工满意率、高目标达成率、降低优秀员工流失率
- 塑造绩效导向、注重执行的工作氛围、提升团队绩效
- 形成并建立沟通的通用语言
- 提升组织整体执行能力并培育高素质的管理人才

【课程对象】 中层管理者、储备干部、新晋升管理者

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程方式】 案例研讨+视频赏析+角色演练+技能训练

【课程大纲】

第一讲：管理者的角色认知与修炼

一、新时代背景下的企业管理发展

1. 管理的定义
2. 互联网经济下组织结构的变化
3. 新管理者的变化
4. 管理理论的发展—以变对变

二、管理者的 1-2-3-4

1. 研讨分析：我是谁？我存在的意愿？我要去哪里？
2. 探根寻源：管理 1 个指向——目标
3. 讲解陈述：管理 2 个范畴——人和事
4. 类别分析：角色 3 个维度——下级、上级、平级
5. 核心要素：概念 4 个要素——透过 众人 完成 任务

案例分享：读史有经验

三、中层管理者如何做好角色定位

1. 中层经理的自身角色
2. 中层经理的角色定位
3. “问题猴子”的管理
4. 中层经理应具备的三大技能
5. 中层经理的八大误区

四、中层管理的 8 中角色呈现

1. 中层管理者的对上角色

A. 执行者

【案例分析：老板随便一句话，你该怎么办？】

B. 建议者

【案例分析：孙先红在蒙牛时的作用】

2. 中层管理者的对下角色

C. 管理者

【案例分析：不是他的错】

D. 教育者

【案例分析：让自己轻松的根本】

3. 中层管理者的对等角色

E. 合作者

【案例分析：美日两国究竟是什么关系】

F. 竞争者

【案例分析：中层心中说不出的秘密】

4. 中层管理者的对外角色

H. 服务者

【案例分析：在大客户面前，我就是一服务员】

I. 营销者

【案例分析：为了团队业绩我冲了】

五、管理者的两大病症是什么

1. 经验教训：新经理并发症——急于表现、过于缓和
2. 经验教训：老经理综合症——经验主义、好好先生
3. 经典案例：早起的鸟儿
4. 经典案例：制度调整

第二讲：管理者沟通力六板块

一、认知沟通除障碍

1. 明辨是非：沟通陷阱四个坑
2. 观点识别：沟通的目的
3. 真知灼见：沟通必知的人性密码
4. 对比分析：沟通与期望、标准的关系
5. 经典案例：谈恋爱
6. 经典案例：饭桌派
7. 经典案例：无头贴

二、接受任务要回应

1. 游戏体验：感触沟通的重要性及换位思考彼此的不易，重新定位管理者的角色、作用和责任。
2. 答疑解惑：作为上司的想法
3. 方法指引：接受上司任务安排时的步骤
4. 核心要领：明确三个关键点
5. 经典案例：可怜的专员

三、汇报工作有内涵

1. 观点认知：主动汇报有准备
2. 方法指引：结论先行有重点
3. 方法指引：中途汇报有轻重
4. 核心要领：掌握分寸不越权

四、提出建议有方案

1. 方法指引：提出建议有方式
2. 实用技巧：提出方案有准备
3. 真知灼见：不同风格分方式
4. 核心要领：建议被否三注意

五、安排工作要明确

1. 游戏体验：自身感受一个工作指令是如何传递的，重新认知安排工作的重要性。
2. 探根寻源：工作指令传递的三个阶段

3. 方法指引：确保上级说明白
4. 方法指引：确保下级听明白
5. 方法指引：确保下级做明白
6. 核心要领：给 95 后员工布置工作三要素
7. 经典案例：让经理头皮发麻的 00 后
8. 演练工具：5W2H1L

六、平级沟通要给予

1. 答疑解惑：日常协作时最反感的现象是什么
2. 真知灼见：欲先取之必先予之
3. 核心要领：放大格局结果至上

第三讲：管理者目标管理

一、目标的分类

1. 指标任务目标
2. 培养下属目标
3. 自我发展目标

二、目标的设定

1. 目标设定的六大要素
2. 目标设定的九大步骤

【分组讨论：目标设定的 6 大要素有哪些】

三、目标的达成

1. 目标达成的障碍分析
 - 1) 品牌因素
 - 2) 行业因素
 - 3) 人为因素
2. 目标达成的策略运用
 - 1) 三问：
 - 客户究竟是谁
 - 选我的理由
 - 背叛的原因
 - 2) 三增：
 - 增加粘性
 - 增多馈赠
 - 增进感情

【案例分析：定位越准营销越精】

【案例分析：分享是人的本能】

3) 三法：

- 客户见证
- 信任代理
- 转介频率

【案例分析：4个圈的营销策略】

4) 三宝：

- 档案
- 产品
- 服务

【案例分析：感动成交的秘密】

第四讲：管理者的5大激励策略

一、激励的原则

1. 合理原则
2. 明确原则
3. 时效原则
4. 按需原则

【故事启迪：让曹操没有想到的关羽】

二、激励的类别

1. 物质激励与精神激励
2. 正激励与负激励
3. 内激励与外激励

三、激励的方式

1. 物件激励法
2. 文字激励法
3. 动作激励法
4. 语言激励法
5. 事件激励法

【视频播放：美国人的教育与引导】

第五讲：教练风范——中层管理者的教练6步曲

1. 我说，你听；
2. 我做，你看；
3. 我问，你答；
4. 你说，我听；

5. 你做，我看；
6. 你问，我答；

第六讲：管理团队，一招鲜吃遍天吗？

一、识别不同的员工

1. 菜鸟
2. 雄鹰
3. 老鸟
4. 坏鸟

二、管理不同的角色

1. 教练
2. 上级
3. 政委
4. 教官

案例剖析：下君用己之力、中君用人之力、上君用人之智

【交付工具包】

序号	工具名称	序号	工具名称
1	感知与偏好性格能力测试	7	PDCA 复盘工具
2	人才盘点工具箱	8	细节管理与执行力测试
3	九宫格人才盘点表	9	执行工具 5W2H2R 标准工作计划表
4	员工胜任素质模型与任职资格手册	10	执行工具 5W2H2R 28 问工具
5	贝尔金团队角色测试	11	执行工具 5W2H2R 固化执行流程图
6	阿里管理三板斧	12	执行工具 5W2H2R 个人规划执行表