

《MTP（中层管理技能提升）》内训篇

主讲人：何云鹏

【课程背景】

“工欲善其事，必先利其器”本培训课程将帮助中层管理者改变管理理念、思维方式、加强班中层管理者的角色认知与职责认知，提升其综合素养与自我效能，解决中层管理者在实际工作中遇到的目标管理、时间管理以及计划执行的能力，提高和改善沟通能力，学会培养和带领下属的技巧，强化团队建设与管理能力！

【课程收益】

一、角色定位。让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。

二、领导。懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者。

三、自我管理。自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等技能。掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧。

四、掌握管理知识。懂得管理的本意和管理的来源，争取理解时间管理、沟通管理等基本管制知识指导并培养团队成长、。

五、团队管理。明确公司发展的路径，清晰上层领导的意图和想法。指导下属有效分解目标到行动计划，为下属制定合理的职业发展路径

【课程时长】 1-2天（6小时/天）

第一部分：管理者个人修炼篇

第一讲 我是谁——管理者角色定位

一、角色认知

导入

一、中层管理者的角色认知

- 1、上司的下属
- 2、同级的同事
- 3、下属的上级

二、管理及管理者

- 1、管理的意义及对管理的理解
 - 勇于承担责任的领导
 - 清晰明确共同目标
 - 统一的思想；统一的声音；统一的行动；
- 2、管理者的角色——通过他人达成目标

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆

- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

3、管理能力的3个段位

- 什么都能做、什么都会做、什么都不做
- 管理者常出现的误区

第二讲 我在为谁工作——百分百责任心态

、从依赖到独立：独立承担责任，独立履行原则：

摆脱依赖，学会独立是执行的开始

管理者应具备的基本人设：独立人格，拿结果交换

- 原则大于制度，制度大于总经理
- 做了不等于做好。
- 百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任
- 百分百责任思维操练

二、中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

三、执行人才的三大标准

- 1.事前，信守承诺：承诺是最基础的信任源
- 2.事中，结果导向：以终为始倒退行动
- 3.事后，永不言败：没有放弃就没有失败

第三讲 我的时间为什么不够用？时间管理

一、对于时间的认识

- 时间不可逆
- 时间不可储存
- 时间公平

二、时间管理的本质；

- 时间管理管理的不是时间而是事件

三、时间管理的误区；

- 缺乏计划：猪八戒踩西瓜皮
- 没有重点：一把抓一把乱
- 不会说“不”：来者不拒，麻烦自来
- 事必躬亲：天下第一，唯忙是从
- 善始未善终：人还在，事没了

四、时间管理的工具

- 工作计划，让工作条理化，重点化，标准化
- 工作日志，让工作不遗漏，不混淆，不忙乱

五、管理者的会议管理

- 会而有议,议而有决,决而有行
- 会议为什么低效——会前无计划/会中无控制/会后无追踪
- 从会议要素来改善会议效果——七大改进会议的秘诀
- 从会议过程的角度来改善会议效果——三维度改善会议

案例:万达的会议管理、

工具:会议跟踪督导表、会议记录该如何填写

第二部分：组织修炼篇

第一讲：目标管理如何才能实现？

一、目标管理的逻辑梳理：

1. 厘清：使命、愿景、价值观
2. 从“目标”到“指标”
3. 从“指标”到“计划”
4. 计划与目标的关系——目标统御计划，计划支持目标

二、计划的制定：

1. 计划是 5R 的浓缩
2. 计划制定的重点思维
3. 制定计划 10 大标准

三、理解与有效执行是两回事

1. 如何布置任务
沟通的三给一不给：给面子、给尊重、给赞美、不给威胁
2. 问题与解决问题
3. 执行的好与坏的判断
案例分析：什么才是进行有效的跟进

四、落实与解决——怎么才能达到有结果的执行力

1. 布置与跟进---布置可以达成程结果的任务
方法：SMART
2. 跟进的要点——时间节点和跟进计划
工具：周会、例会、反省会
甘特图
3. 执行中的约束与自我约束

第二讲：目标管理中的沟通机制

一、目标贯彻中的表达方法

1、SCRTV 是什么？

- 表情境(S = Scene) —明确问题:是什么? What 明确问题：
爆冲突(C = Conflict) —提出疑问:怎么了? What ' s up
找原因(R = Reason) —分析原因:为什么? Why
定策略(T = Tactics) —进行决策:怎么办? HOW
塑价值(V = Value) —创造价值:成为什么 What become

2、不同会议中如何使用 SCRTV

二、结构化表达——金子塔工具

- 结论先行：结论句就是标题句。
上下对应：因果之间要有强逻辑关系
分类清楚：分类带来极高的商业价值
排序逻辑：排序有含义，特殊需注明

案例分析——1 分钟说服客户

三、突破思维瓶颈——MECM 分析法

- 2 个要点——（相互独立、完全穷尽）
案例说明
4 个步骤
确定问题边界
寻找 MECM 切入点

分类细分

确认是否遗漏

第三讲：如何打造和谐高效的团队？

一、管理者的3C管理模式

- 管理者要成为好教练——做“教练”而非“警察”
- 多谈事实,不要轻率的否定下属——评价要对事不对人
- 控制情绪,尊重员工——做情绪的主人
- 辅导是上司的职责——倾心辅导,下属的成长就是自己的成
- 激励员工——让每一个员工都变得优秀

工具:就事论事法

二、员工的四种分类

- 如何让新人快速融入团队？
 - 四类员工：狮子型、猎豹型、黄牛型、秃鹫型
- 对待四类员工的不同方式

三、员工的激励与授权

1、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

- 激励理论：

XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

- 激励的原则
- 因人而异的工作激励方式
- 授权也是一种激励

80/20 授权法、马斯洛激励法、分层激励法

2、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

3、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

4、激励的注意事项

- 物质激励与精神激励
- 短期激励与长期激励
- 激励的周期
- 激励失效的情况分析

第四讲：如何进行团队创新？

一、如何寻找新机会

1. 销售达成的底层逻辑是什么
2. SWOT 分析法
3. 产品销售的5个境界
4. 寻找突破点

目的：从原点出发寻找新的增长点

二、常见的三种认知误区

1. 沉没成本

2. 边际效益

3. 机会选择

 案例：做一个退休生活的规划

 目的：突破禁锢，打破既存利益，理解资金运用规律

三、创新模式下的激励与 KPI

- 创新的目的

- 企业文化与 KPI

- 考核的意义

四、团队创新是中层管理者管理技能的综合应用