

# 《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、我是谁？

- 1、“一人敌”与“万人敌”
- 2、管理者角色转变
- 3、管理，还是领导？

##### 二、中层管理者的角色层级

- 1、上司的下属
- 2、同级的同事
- 3、下属的上级

##### 三、管理及管理者

##### 1、管理的意义及对管理的理解

#### 案例：团队、团体、群体的区别——好团队的基本要点

- 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；

目的：.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

## 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

案例：《亮剑》——李云龙

结论：领导者的水平是团队的天花板

## 3、管理的能力的3个段位

什么都能做、什么都会做、什么都不做

## 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

- 1.工作计划，让工作条理化，重点化，标准化

- 2.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  
判断工作任务与工作结果，将工作任务修改为工作结果。
- 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 ) 一明确问题:是什么? What 明确问题 :  
爆冲突( C = Conflict ) 一提出疑问:怎么了? What ' s up  
找原因( R = Reason ) 一分析原因:为什么? Why  
定策略( T = Tactics ) 一进行决策:怎么办? HOW  
塑价值( V = Value ) 一创造价值: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

#### 四、辅导方法：僵化辅导与企业教练

- 新老有别  
新员工培训：由石头向砖头转变  
老员工培训：让其自己说答案
- 劝导：心态
- 辅导：方法、技能

#### 五、辅导的理论操作：

费德勒模型

情境领导理论

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能信任。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

#### 领导者的行为与风格

R1——告知（高任务低关系）

R2——推销（高任务高关系）

R3——参与（低任务高关系）

R4——授权（低任务低关系）