

MTP 系列：中高层管理技能提升

课程背景：

从优秀走向卓越需要经历一些蜕变，管理者是一个企业非常核心的群体，中高基层干部们决定了企业的各项战略举措落地的效果，决定了组织团队成员的状态，决定了企业的组织优势与执行成果。管理者在组织中需发挥战略设计、工作创新、承上启下的作用，需要建设高绩效团队，系统提升自己管理素能与管理能力，让自己能更加顺利的实现转变，掌握必备的管理概念，提升自我管理的能力，打造高执行力系统，提升自己的领导力，以实现组织的目标。

如何提升团队的执行力？如何依据下属和团队的成熟度状态调整自己的领导方式？在本次课程中您必将有以下收获。

课程收益：

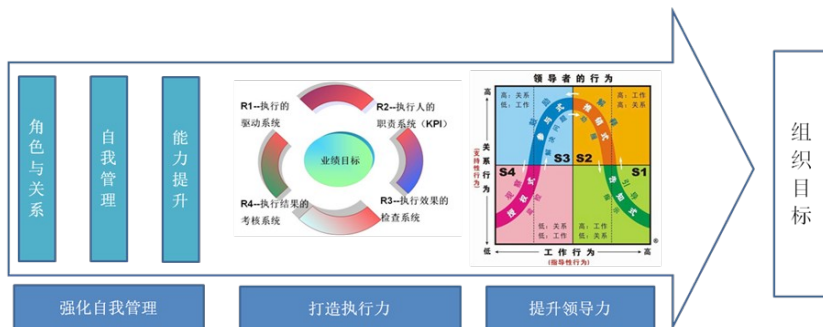
- 强化管理者的角色认知与定位，强化工作责任
- 提升管理者的自我管理能力和
- 掌握人的行动驱动因素和激励的方法来调动积极性
- 掌握打造高效执行力的方法
- 掌握自己的领导风格和下属的成熟度状态，有效发挥领导力

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业高、中、基层管理人员

课程方式：案例研讨+理论讲授+视频教学+游戏互动+角色扮演

课程模型：



课程大纲

第一讲：管理的真谛

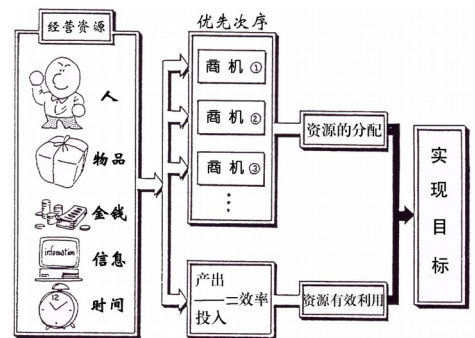
一、管理的真谛

1. 管理的目的
2. 管理的对象
3. 管理的方法

二、管理者的角色与要求

1. 对上：辅左
2. 对下：管理与培育
3. 对平级：协助与分担
4. 管理者的进阶之路

小组互动研讨：管理者的多重角色



第二讲：如何进行自我管理

一、管理自己的工作

案例分析：A经理的一天

1. 如何进行工作安排
2. 管理者时间应用的原则

二、管理自己的情绪

1. 如何进行工作安排
2. 管理者时间应用的原则

三、管理自己的行为

1. 如何进行工作安排
2. 管理者时间应用的原则

四、提升自己的能力

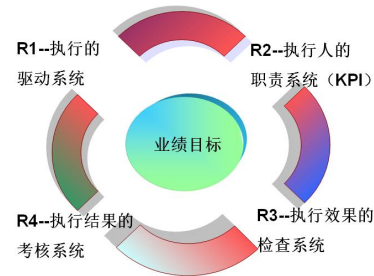
1. 业务能力
2. 管理能力
3. 沟通能力
4. 概念发展能力
5. 领导力



第三讲：打造执行力

一、执行力的问题体现

1. 上司总是忙得没时间，下属总是闲着没工作
2. 管理干部执行力差，缺乏责任心，导致上司很累
3. 上司思维变化太快，导致下属在执行中苦不堪言
4. 制度出台以后，总是难以贯彻下去，导致制度变形
5. 部门之间经常出现推诿扯皮现象
6. 跨部门之间合作不容易，协调难，内耗大
7. 缺乏执行的文化
8. 没有培养执行的纪律和执行型人才
9. 制度的刚性与柔性，缺乏灵活
10. 信息沟通与传递不到位，解码出错等



二、提高执行力的策略

1. 战略与运营

- 1) 中层执行力来自目标管理和责任锁定——KPI 目标设定与考评
- 2) 基层执行力来自目标清晰和自我激励——个人目标设定与考评

2. 组织与结构

- 1) 石墨与金刚石，成份都一样，但硬度却不同
- 2) 怎样设计执行力组织
- 3) 组织结构与执行力
- 4) 执行团队的合作——NBA 球队的执行力
- 5) 执行力来自企业文化的长期塑造——某 500 强企业的执行文化

3. 制度与流程

- 1) 执行力来自有章可循的制度和流程——流程改善
- 2) 制度的刚性与柔性灵活运用
- 3) 执行力来自绩效管理与考评监督——绩效考评
- 4) 执行力来自组织的四大机制：约束机制、成长机制、激励机制、
- 5) 执行力来自有效沟通与授权
- 6) 执行力来自主管的期待与要求——李云龙的指挥
- 7) 执行力来自有效员工激励



4. 人才与工具

- 1) 执行力来自正确的思维--员工的全脑优势
- 2) 岗位的胜任力模型构建
- 3) 执行力来自有效的执行工具---执行工具介绍

第四讲：领导力

一、人的价值观及对人性的假设

1. 人的动机
2. 马斯洛需求论
3. X理论和Y理论
4. 领导素质概括哪些方面
5. 管理方格图

讨论：为什么你累得很，员工却很轻松？

讨论：为什么你的命令没人去执行？

案例：不被重视的王小姐

二、领导者如何判定部属的能力与工作意愿

1. 准备度——工作能力与意愿的分析
2. 员工状态的定义与分类
3. R1、R2、R3、R4 员工的特征有哪些
4. 如何识别 R1、R2、R3、R4 的员工
5. 员工准备度状态之动态关系
6. 员工状态的评估方法及工具

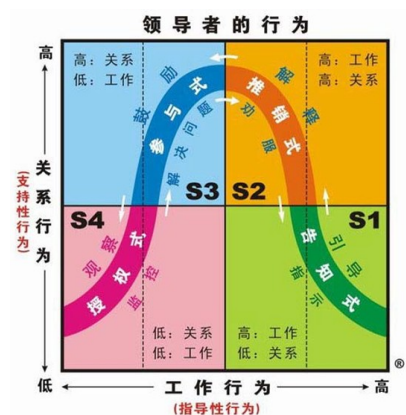
案例：员工状态的情境录像分析

三、领导者应该采取的 leadership 模式

1. 什么是领导力

测评：领导风格测评

2. 如何实施领导力——情境理论
3. 工作行为与关系行为的分析
4. 领导风格：告知式 S1、推销式 S2、参与式 S3、授权式 S4 分析
5. 领导风格与员工状态的对应分析



案例：领导风格的情境录像分析

课程收尾：

1. 《531 小结》与《90 天行动计划》
2. 回顾课程
3. 答疑解惑