

MTP 中层管理技能提升训练

【课程背景】

MTP(Management Training Program)原意为管理培训计划，是由美国在 1950 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。先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼，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。

“MTP 管理才能发展培训”架构综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又突出完成了“知”、“行”合一的培训架构，在培训方法上强调现场演练和课后的实际操作指导，实现了培训从课堂到工作实践的延伸。

中层干部，在组织中扮演着承上启下的重要角色，他们既是决策的参与者、制定者，也是决策的传达者、执行者；既是领导的参谋与助手，又是员工的领导者与管理者。是组织人才的中坚力量、中流砥柱，是组织的“脊梁”，是贯彻战略意图、落实执行力的关键。

因此，全面提升中层干部的目标执行能力、团队管理能力，打造一支高素质、职业化、高绩效的中层管理团队，不仅关系到中层干部的职业前程，更关系到组织决胜未来的能力和命运。

《MTP 中层管理技能提升训练》课程，为您提供从理念到技能的全面训练，帮助您成为一名优秀的中层管理者！为组织锻造最高效的管理人才。

【课程收获】

- 清晰中层管理者的职责与定位；
- 熟悉掌握目标执行、辅导激励、团队建设、魅力领导、有效沟通等管理技能；
- 熟悉掌握管理逻辑、原理以及常用的工具和方法；
- 清晰认识中层经理角色、职责和技能，提高公司绩效；
- 培养中层管理者基本决策、计划、组织、用人、领导、控制能力，提升管理素养；
- 提高目标管理和问题分析能力；
- 提高团队合作能力与沟通技能；
- 时间管理能力；
- 授权管理
- 激励能力

【课程方式】

课程讲授 60%，（案例分析+互动讨论+角色扮演+情景演练+实战指导）40%

【课程对象】

中层管理干部

【课程特点】

- **体验式学习**：通过案例研讨与分享，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升；
- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：通过课堂提问、小组讨论、情境模拟、角色扮演等多种互动方式，加深学员对知识的理解，突出课程的趣味性；
- **价值度高**：注重工具和方法的实操指导，帮助学员对实操技能的掌握与应用，突出课程的实用性；
- **方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

【课程时间】

2 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一讲：中层管理干部的角色与职责

一、管理者的自我认知

(一)、管理的深度认知

- 1、管理就是以满足客户需求为导向，通过与同他人一起，达成组织目标的各项活动。
- 2、管理者的由来？
- 3、管理者在企业中的位置与作用？

承上启下

承前启后

承点起面

(二)、管理者的基本职责

管理者的基本思维:调动部属思想，统一思想，统一行动、完成目标

- 1、目标与计划
- 2、沟通与激励
- 3、考核与评估
- 4、辅导与提升

(三)、管理者的任务矩阵

- 1、管理自己
- 2、管理团队
- 3、管理工作
- 4、管理战略

二、中层管理干部明确自己在企业的定位

- 1、企业的汉堡结构（高层要有决策力、中层需要执行力、基层要有行动力，）
- 2、为什么会有中层（什么叫执行力？三个字：做到位）
- 3、中层的三大难关（上司认可、同僚支持、下属推崇）
- 4、中层的两大罪过（群众领袖、小国之君）
- 5、中层的一大软肋：推卸责任（员工可以跳槽，老板只能跳楼）
- 6、中层不同阶段的定位（做经理、坐经理、作经理）

案例讨论：领导责骂，下属嘲讽，中层“夹板气”是怎么造成的？

三、企业中层干部的必备心态

- 1、凡事正面积极
- 2、凡事巅峰状态
- 3、凡事主动出击
- 4、凡事全力以赴

四、领导的艺术：如何做领导者而不仅是管理者

理解领导力：塑造自身影响力与人格魅力；

聚人先造梦：如何成为有跟随者的领导？

做事先安人：如何用对人做对事？

修人先修路：如何“修路”提高效率？

育人先育魂：如何善用文化的力量？

案例讨论：企业管理靠方法还是靠经验？

案例研讨、小组讨论、小组发表

第二讲：领会意图，承上启下

一、脑中有全局，心中有大局，手中有布局（要清楚公司的战略）

二、吃透上层，领会精神；把握下情，集思广益

三、领会领导意图的四同修炼

- 1、同一高度
- 2、同等基础
- 3、同向思考
- 4、同频共振

四、执行领导意图的三大纪律

- 1、决策前鼓励七嘴八舌
- 2、决策后必须一个声音
- 3、执行中坚决放弃自我

五、布置工作的“五定一查”

- 1、定责任人员
- 2、定工作标准
- 3、定任务要求
- 4、定完成时限
- 5、定进度计划
- 6、查执行结果

六、用活用好“尺子、镜子、鞭子”

实战：针对工作中实际情况，我们如何更好承上启下？

第三讲：目标计划，高效执行

一、目标的意义

1、什么是目标？为什么要有目标？

目标管理的含意与价值

实施目标管理的前提条件

企业实施目标管理成败分析

2、目标的作用

3、目标逻辑链分析

4、目标动力条件

工具与应用：动力关系等式、“四力合并”策略

二、公司战略

1、分析：沟通整合年度、部门目标

组织使命、愿景、价值

经营目标 VS 部门任务、业务内容

2、确定：理清愿景、对战略提供改进反馈

3、清楚公司使命与愿景

案例研讨

三、目标管理

1、目标的设定：要符合 SMART 原则

2、目标分解

横向分解与纵向分解

直接分解与间接分解

剥洋葱法与多权树法

层层分解、层层保证、层层把关

3、导入计划

4、落实管控（PDCA 循环）

5、检查实施结果及奖惩

工具与应用：SMART 原则、PDCA 循环

研讨：如何制定目标（公司目标、部门目标、个人目标）？

四、制定计划的逻辑步骤

- 1、目标分解
- 2、任务排序
- 3、确定方案
- 4、撰写计划

工具与应用：5W2H 计划要素、计划四步法

五、好的工作计划应具备的特征

研讨：如何制定年度计划、月度计划、周计划？

第四讲：绩效团队与管理

一、团队构建

- 1、工作团队与工作群体的区别
- 2、贝尔宾团队角色理论

思考：如果你要组建一个团队，如何利用好团队角色分析

二、团队精神的培养

- 1、狼道精神
- 2、大雁精神

研讨：如何增强团队的凝聚力和向心力

三、团队发展与管理

- 1、成立期
- 2、动荡期
- 3、规范期
- 4、高产期

研讨：团队不同发展阶段的管理重点

四、高效团队属性的打造

- 1、如何建立团队自主性
- 2、如何建立团队思考性
- 3、如何建立团队协作性
- 4、高绩效团队的主要特征

案例分析：管理者的苦衷

工具与步骤：高效团队 3 大属性、8 大特征

五、绩效管理与考核

- 1、绩效管理的新思维与基本概念
- 2、效考核的意义、目的与用途
- 3、绩效评估的作业流程、基本原则与内容体系
- 4、绩效管理过程中的重点问题
- 5、绩效指标如何与激励挂钩
- 6、绩效考核系统发展
- 7、目标与预算导向的绩效考核
- 8、绩效考核 KPI

□ 部门绩效

- 9、如何规避绩效考核中的陷阱？

□ 部门绩效考核的步骤

□ 个人绩效考核的步骤

- 绩效考核产生偏差的原因分析
- 绩效评估的级别与评估结果分布
- 10、绩效考核面谈
- 考核面谈目的
- 考核面谈的具体目的
- 考核面谈原则
- 绩效考核面谈过程
- 衡量考核面谈的效果
- 员工对绩效考核的常见态度
- 绩效考核应注意的方面
- 绩效考核中应当避免的情况
- 绩效改进面谈与后续追踪
- 如何辅导员工个人绩效发展？
- 修正目标
- 评估之后：绩效提高计划
- 绩效管理的培训计划
- 案例研讨、小组讨论、小组发表

第五讲：员工辅导与激励

- 一、培育的要点与步骤
- 部属培育的基本步骤
- 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构
- 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
- 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
- 训练的实施→如何做好工作教导
- 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
- 部属的职业发展与指导重点
- 部属培育的成功关键
- 二、部属培育的组织价值
- 与公司战略计划结合
- 与公司组织变革结合
- 与公司核心竞争力结合
- 三大价值
- 提供顾客价值
- 塑造员工价值
- 创造组织价值
- 案例分享

三、激励艺术

- 1、员工缺乏干劲的主要原因
 - 2、员工责任心差的关键因素
 - 3、激励员工士气的重要原则
 - 4、激励的方式分类
 - 5、激励的应用和基本原则
 - 6、激励的误区及纠正
- 每个人的需求点都一样
唯物质或唯精神

激励不包括处罚
激励适用于任何阶段
边际递减效应
赏罚错位
论资排辈
大锅饭

思考：马斯洛需求层次理论对员工激励有什么启示？

7、激励技巧

用人之道

- 自我启发的重要性
- 了解激励与激励他人
- 部属的需求分析
- 部属的个性分析
- 部属的情绪掌握
- 部属的心态分析
- 正面激励部属的要点
- 激励的程序与障碍
- 有效的激励技巧
- 组织激励的要点
- 工作激励的要点
- 管理的机能性激励
- 激励管理的特性与功能
- 实务演练、角色扮演、案例研讨

四、部属培育的基本原则

- 部属培育的重要性与主管的职责
- 培育部属的时机与特性
- 事前原则
- 重要性原则
- 错误原则
- 系统化原则
- 成年人学习的原理
- 成人学习的动机
- 成人学习的心态
- 成人学习的有效方法
- 成人学习的思维分析
- 对症下药
- 部属学习需求的掌握
- 组织成长的需求分析
- 工作职务的需求分析
- 个人成长的需求分析
- 掌握成长需求步骤
- 掌握需求的手法
- 小组讨论、小组发表

第六讲：魅力领导与授权

一、什么是领导力

- 1、管理者没有领导力，下属就没有执行力
- 2、领导力的基本构成
- 3、领导力与权力的区别
- 4、管理者使用权力的注意事项

二、领导力能力素质修炼

- 1、构建 360 度领导力的能力模型
- 2、卓越领导力的责任要素
- 3、领导力最重要的七种核心品质
- 4、情境领导与四种领导风格

研讨：如何管理刺头员工和老油条？

三、授权管理

- 1、授权的作用和意义
- 2、授权的内容
- 3、授权的原则
- 4、授权的步骤
- 5、授权注意事项

思考：管理者授权时的顾虑？

第七讲、有效沟通，高效协调

一、建立正确的沟通思维

- 1、策划思维
- 2、换位思维
- 3、选择思维

二、铲除信息漏斗障碍

- 1、传递信息：表达精准（5W2H）
- 2、接收信息：理解透彻
- 3、互动信息：反馈确认
- 4、重要信息：要说三遍

三、修炼有效沟通三项基本功

- 1、听的艺术
- 2、问的艺术
- 3、说的艺术

四、与上级保持融洽沟通

- 1、积极主动
- 2、把握时机
- 3、维护权威
- 4、懂得请示、汇报的艺术

五、与同事保持良好沟通

- 1、立场：组织立场
- 2、态度：尊重第一，道理第二

- 3、方法：换位思考
- 4、“心情、人情、事情”沟通技巧
- 5、“因人而异”沟通技巧

六、跨部门沟通的要点

- 认识跨部门沟通
- 跨部门沟通的意义和方式
- 跨部门沟通的方式，障碍和原则
- 正确评价自己和别人
- 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？
- 换位思考
- 其实谁都有理
- 双赢思维
- 换位思考是主管的主要能力之一
- 知己知彼
- 经理人看专业知识
- 经理人看专业知识和专业以外的知识
- 了解与你跨部门沟通部门的运转最为重要
- 企业内调换岗位的重要性

七、组织行为与冲突管理

- 冲突管理的意涵
- 冲突的形成
- 冲突处理的战略
- 冲突管理的行动准则
- 冲突管理应避免的想法
- 冲突的影响与作用
- 协商解决冲突的战略与过程
- 协商的定义
- 分配协商与整合协商
- 协商区域
- 协商过程
- 第三者协商
- 案例研讨、小组讨论、小组发表

第八讲：时间管理

一、认识时间管理

- 管理人员时间管理的特点
- 你能支配自己的时间吗
- 认识时间管理
- 时间管理的正确态度
- 生涯、角色与时间管理
- 正向法则—善用时间
- 时机管理
- 时间的替代法则
- 时间的 ABC 管理
- 专注与同时
- 时间管理三步曲

□时间规划的工具

二、时间管理的四象限法则

□时间管理的 20/80 原则

□活用零碎时间

□如何培增时间

□反面论证—克服误区

□找出时间的小偷

□浪费时间的心魔

□最常出现的时间杀手

□不懂拒绝

□不速之客

□习惯拖延

□电话干扰

□文件满桌

□无效会议

□拒绝的艺术

□如何克服拖延习惯

□提高工作效率

□案例研讨、小组讨论、小组发表

备注：以上内容为讲师初步课纲设计，具体授课内容，将根据企业实际情况，进行灵活调整。

课程收尾

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 合影道别