

《MTP 中高层干部管理技能训练》/也叫《中高层管理》



为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不

从心？

为什么企业中高层管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？为什么企业中高层管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？为什么企业中高层管理人员不能率先士卒激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

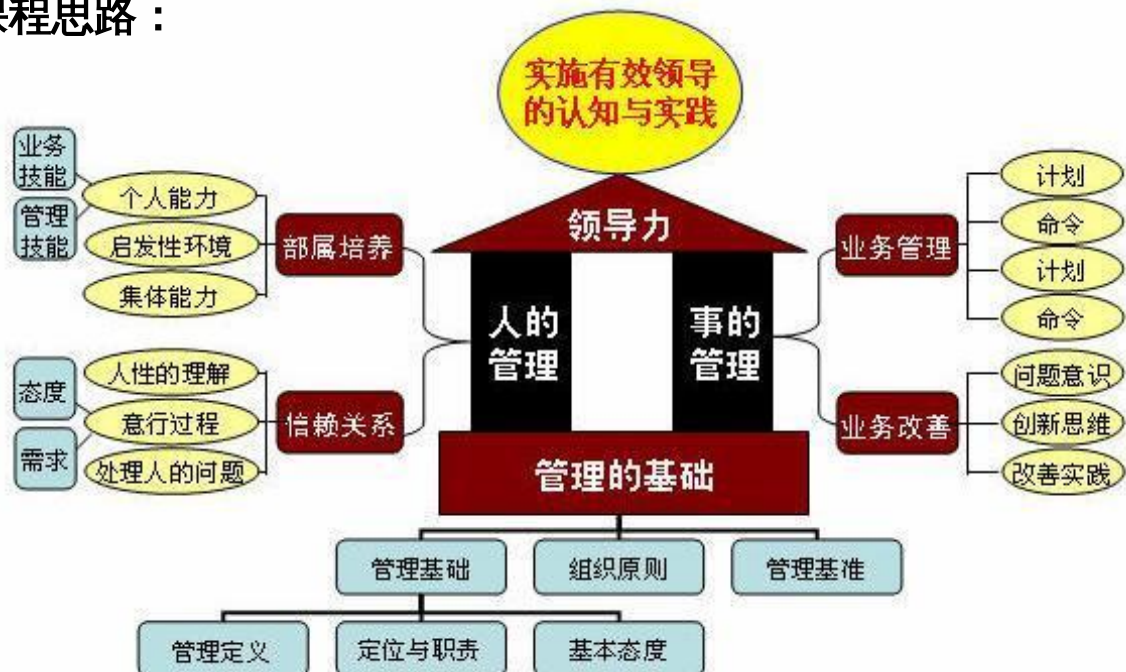
各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中高层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，中高层管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间，金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，中高层管理团队的水平低下已经成为很多

企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。

本课程理论与实践相结合，兼具实用性和指导性。每一个知识点都来源于张金洋老师对各企业的深度钻研与多年实际工作经验的总结和提炼，并穿插了大量实用的案例；理论联系实际详细完整地阐明了中高层领导力的真谛，并在此基础上，指明了从管理到领导的升华之路。其中理论是对案例的引导和精华提取，案例是对理论的补充和完善。两者互为补充，相得益彰；对管理者们在工作中遇到的各种难题都提供了具体的、操作性强的解决方法和技巧。是管理者一课不可多得的智慧宝典。

课程思路：



课程大纲：

《MTP 中高层干部管理技能训练》课程纲要（3天）

课程收益：

- ※ 了解领导者的基本素质，明确自身角色认知与定位，初步建立领导意识；
- ※ 学习并掌握卓越的领导方式和管理方法，提升个人管理及领导才能
- ※ 学习并掌握运用提升自己管理活动有效性和高效性的工具和途径
- ※ 了解作为一名合格的领导者应具备的素质和能力，提升权力之外的个人领导力
- ※ 建立具有领导力的管理团队，激发出团队成员的潜能、积极性、热情、工作动力
- ※ 深入理解领导的管理魅力，快速提高管理下属的能力，更好的完成工作目标
- ※ 帮学员强化核心素质，提升自己的业务领导水平，让中层从“夹心饼”转为“栋梁”、从业务骨干转化为管理高手、将“忠”与“能”结合，并能不断超越、不断进步
- ※ 针对中高层管理在实践中遇到的具体困难，给出了具有针对性和实践性的见解和方法，轻松成为上司倚重、同事信赖的团队领导
- ※ 驱动企业效能实现指数级增长的中高层领导力提升指南课程，解决困扰 99%的中高层领导的核心难题，打造以一当百的栋梁团队

第一单元 经理人角色认知与素养

第二单元 制度管理与辅助上级

◆管理者与非管理者之间有什么不同？

一、中层经理的角色如何定位？

◆对上司 ◆对下属 ◆对同级

- 1、管理层次与角色有哪些要点？
- 2、管理层次与能力有哪些关键点？
- 3、管理有哪5项基本职能？

二、中层经理常见的思想与管理有哪些误区？

- 1、中层管理者有哪些常见的问题？
- 2、管理者常犯哪四大错误？

一、对制度制定有几大核心？

- 1、怎么做到不要“制造内耗的根源”？
- 2、别把亲人变仇人，别让朋友成敌人

二、作为下属有哪些责任？

- 1、信息要怎么反馈？
- 2、如何执行命令？

3、完成目标的葵花宝典

三、作为下属应掌握哪七个必须？

【学员讨论】

《MTP 中高层干部管理技能训练》课程纲要 (3天)

三、自知之明——怎么认识自己？

第三单元 如何打造高绩效的团队

一、下达命令时需要注意哪些事项？

二、下属应不应该参与决策过程？

三、怎样让下属只提选择题，不提问答题？

四、正式权利和非正式权力如何结合运用？

以正式权利为主，非正式权力为辅。

五、怎样让下属想干？如何激励？

六、怎样让下属会干？如何辅导？

七、收回授权或加大授权会有情况？

八、怎样做好领导？做好团队的向心力？

九、无心付出是因，真心回报是果

十、观念合理，团队行为就会合理吗？

十一、怎样建立共识，使团队行为一致？

十二、为什么说有道理比有效果更重要？

十三、怎样做到以人为本？

十四、如何在无形中培养团队接班人？

十五、团队性格由哪些因素组成？

十六、训练团队的思考力：应能以策万全

十七、为什么要有团队多数下属的支持？

十八、内部客户思维的概念是什么？

第四单元 目标管理

◆“尖刀”、“刀尖”之间有什么区别？

◆ 什么是“尖刀”、“刀尖”？

——目标的干扰因素有哪些？

一、企业与个人的交集——管理的刀尖

二、如何达成目标？

◆ 绩效 == 愿力 X 能力

三、如何解决要与不要？

五、愿力与作用力

◆ Y (总工资) = b (基本) + kX (浮动)

b —惰性之源：固定工资是惰性之源

$b \uparrow \rightarrow$ 惰性 \uparrow

$b=0$ ：惰性=0—创业：为自己工作/打工

六、管理有什么作用力？

七、管理的着力点是什么？

《MTP 中高层干部管理技能训练》课程纲要 (3 天)

四、管理的刀尖：责任和利益要精细化吗？

八、管理=可控性+创造性

【导师总结】

第五单元 领导力与执行力

一、为什么员工会流失？

1、领导未做出表率

2、领导私心太重

3、忽略下属利益需求

二、如何使提升下属执行力？

1、树立权威感

2、只听方法，不听解释

3、对基层：理解要做，不理解也要做，
在做的过程中加深理解

4、严格严格再严格

5、原则第一，本我退后

三、以个人为参照系还是以公司为参照系？

四、服从性如何？

【经典游戏】

第六单元 管理决策力

一、什么是头脑风暴法？——解决问题

二、头脑风暴法有什么规则？

三、决策者的思维与态度

◆决策思维图

【现场 PK】

第七单元 高效能激励

一、激励的意义，激励的误区

——为什么很多领导不会激励？

二、激励的需求理论

领导者激励常用的原则有哪些？

三、领导日常激励有哪些秘诀？

第八单元 经理人辅导员工技能---情景领导技能

一、教练式经理应该担任哪些职责？

1、思想重在内生而非宣贯

四、根据不同的员工需求进行辅导---

如何划分员工的阶段？

《MTP 中高层干部管理技能训练》课程纲要（3天）

<p>2、思想重在引导而非教导</p> <p>3、思想重在教练不是教训</p> <p>二、辅导员工有什么方式？</p> <p style="padding-left: 20px;">自我启发、教育训练、在职培养</p> <p>三、工作中辅导有哪四大杀手锏？</p>	<p>五、决定员工完成任务的条件是什么？</p> <p>六、衡量员工发展有哪两把尺子？</p> <p>七、不同阶段的员工如何进行有效的辅导？</p> <p style="text-align: center;">【情景模拟】</p>
<h3>第九单元 三方沟通</h3>	<h3>第十单元 赏识与赞美</h3>
<p>一、为什么会出现沟而不通？</p> <p>二、如何了解你的沟通受众？</p> <p>◆有效沟通原则</p> <p>三、沟通有哪些技巧大法？</p> <p>四、如何与上级沟通？</p> <p>五、如何与平级沟通？</p> <p>六、如何与下属沟通？</p> <p>◆与下属沟通时的三句魔咒</p> <p style="text-align: center;">【学员讨论】</p>	<p>◆如何赞美？</p> <p>◆赞美的五步法是？</p> <p>第一步：寻找一个点</p> <p>第二步：这是个优点</p> <p>.....</p> <p>第五步：越具体越好（真实事件）</p> <p style="text-align: center;">【精彩案例】</p> <p style="text-align: center;">【现场演练】</p> <p style="text-align: center;">【环节收获】</p>
<h3>第十一单元 新、老员工管理技能</h3>	<h3>第十二单元 时间管理</h3>
<p>一、新员工管理需要注意哪些事项？</p> <p>二、如何面对80后员工的管理？</p> <p>三、责无旁贷培养下属：授人以渔</p> <p>四、如何针对员工状态进行辅导？</p>	<p>一、你的时间价值有误区吗？</p> <p>二、时间管理的目的是什么？</p> <p>三、时间管理的方法有哪些？</p> <p>四、管理活动有几种类型？</p>

《MTP 中高层干部管理技能训练》课程纲要 (3 天)

五、不知 Vs 示范 不能 Vs 协助

不熟 Vs 监督 巧 Vs 授权

六、老员工的“区别对待”：情景四分图

【案例分析】

五、小窍门：如何高效能时间管理？

1、生命规划 2、要事第一

.....

9、马上行动 10、授权