

中层管理者管理技能提升（MTP）课程方案

【课程背景】

美国盖洛普（Gallup）调查指出，65%的离职员工其实是想离开自己的上司，然而，作为一名中层干部，也常常会感到迷惑：

每天都陷身于具体事务而忙累不堪，但却得不到下属和上级的认可？

我的下属总是不能胜任他的工作，工作结果总不能达到预期？

团队效率低下，凝聚力不强，执行力差？

与员工沟通产生障碍？

……

中层管理者谈到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

MTP的突出特点是知行合一的训练架构，在训练方法上强调现场演练，突出学员的自我主动参与获得知识和技能的过程。

本课程给出一个中层管理者工作的全景图，帮助中层管理者全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己和团队的管理绩效。

【课程对象】 企业中层管理者

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程目标】

1. 提升中层管理者自我认知和自我管理的能力；
2. 培养中层管理者综合管理技能，提升中层管理者团队管理能力；
3. 引导中层管理者发现自身领导力差距，促进自我管理调整。

【学习方式】 讲授 + 案例分析 + 实践演练 + 互动交流 + 咨询指导

【培训效果落地输出】

1. 培训现场输出

- 1) 课堂上学员小组演练，汇集集体智慧的教学问题解决方案；
- 2) 系统、结构化的认知思维输出；
- 3) 企业个性要求融入课程，提升认知或解决方案的输出。

2. 课后落地

- 1) 针对培训主题并结合岗位工作的反思与总结；
- 2) 课程应用计划任务布置。

【课程大纲】

课前自检：管理行为自我评价

第一单元 管理的基础

一、 管理认知

1. 什么是管理
2. 管理者
3. 管理与经营

二、 管理者角色认知

三、 管理者职责

1. 企业与职业人的相互期待
2. 中层管理者的职责
 - 1) 必备的知识技能
 - 2) 岗位要求的职业素养

第二单元 管理的流程

一、 明确目标

1. 目标来源
2. 目标管理的 SMART 原则
3. 目标分解——剥洋葱法、系统图法

二、 计划详尽

1. 计划是思考的工具
2. 计划编制与发布
 - 1) 计划 7 要素
 - 2) 计划共识
 - 3) 计划编制陷阱

三、 监督有法

1. 计划控制的 N 字模型
2. 现地现物

四、 复盘反思

1. 复盘四步骤
2. 绩效改善

五、 标准化

1. 标准与标准化
2. 标准化文件

第三单元 问题分析解决与创新

一、 问题的本质是什么

1. 发生问题是症结的信号
2. 问题本身是改善的动力
3. 问题是新的管理目标

二、 问题的形式表现

1. 现状问题
2. 与目标的差距问题

三、 准确的问题描述

1. 牛眼法描述问题
2. 找到问题的核心

案例分析：这到底是不是问题

四、 分析问题的三个原则

五、 找到问题，分析原因

1. 5Why 法
2. 鱼骨图法
3. 分类法

演练：精益推行受阻的原因在哪里？

六、 问题解决的步骤

1. 针对原因找到所有方法与实施步骤
2. 评估方法的适应性、有效性与成本、风险
3. 确定优选方案
4. 评估、配备优选方案的欠缺资源

七、 问题解决创新

1. 创新的障碍

- 1) 外部教育、群体与组织因素
- 2) 内部个人因素

2. 创新必须打破掌握是思维模式

- 1) 打破“非黑即白”的二元模式
- 2) 系统思维

小组讨论：那会怎样？

- 3) 审辩思维

小组讨论：快递员日送货 2000 件

- 4) 逻辑思维

小组讨论：归纳与演绎

- 5) 发散思维

小组讨论：说出 20 种用途

- 6) 逆向思维

案例分享：必有小马

3. 创新的 3P 原则

- 1) 肯定
- 2) 大量
- 3) 趣味性

4. 管理者的创新责任

第四单元 管理的展开

一、工作委派与授权管理

1. 下属是前期参与
2. 明确标准，责任到人
3. 现地现物，节点监督
4. 授权的原则与方法

二、下属培养

1. 部署成长的5个阶段

讨论：华为的人才培养机制

2. 部署培育的内容

- 1) 角色认知
- 2) 心态转变培育
- 3) 知识培育：岗位专业知识、行业知识
- 4) 技能培育：专业技能与管理技能
- 5) 素养培育

案例：哪项培育最关键？为什么？

3. 部署培育与哪些因素相关

- 1) 管理者
- 2) 部署
- 3) 工作本身
- 4) 工作环境

三、下属激励

1. 赞美激励

2. 关怀与保护激励
3. 年轻 90 后的激励

四、有效沟通

1. 什么是沟通
 - 1) 沟通是一种感知
 - 2) 沟通的逻辑
 - 3) 沟通的障碍
2. 与上级沟通
 - 1) 了解你的上级
 - 2) 与上级沟通的三原则
 - 3) 与上级沟通的三个关键
3. 与下属沟通
 - 1) 上下级认知差距
 - 2) 有效沟通三步法
4. 跨职能沟通
 - 1) 双赢合作的基础
 - 2) 跨职能沟通的冲突管理

五、团队建设

1. 高效团队的特征
2. 团队人才管理
 - 1) 团队人才选拔
 - 2) 排除工作障碍

3. 团队制度管理
 - 1) 管理者的管理智慧融入
 - 2) 制度建设层级
4. 团队文化建设与管理
 - 1) 团队文化的核心是价值观
 - 2) 团队文化建设四入法

第五单元 领导者的自我修炼

一、 自我认知提升

1. 三种认知
 - 1) 基础认知
 - 2) 价值认知
 - 3) 能力认知
2. 自我认知提升四种工具

二、 时间管理技能

1. 时间管理的流程
 - 1) 记录时间
 - 2) 分析时间
 - 3) 有效利用时间
2. 时间管理的工具
 - 1) 四象限法
 - 2) 番茄工作法

3) 六天工作制

三、 职业素养与心态

1. 职业素养

1) 隐性素养与习得素养

2) 通用能力

3) 核心能力

2. 职业心态

1) 责任与担当

2) 面对压力与情绪