

《MTP—中层管理者技能修炼》

2 天版

一、课程背景

中层管理者，作为企业战略落地的中坚，上下层连接的纽带，是企业最需要学习的群体，而大多数管理技能培训要么偏向于总裁，要么零零散散，缺乏系统性。

MTP 日产训培训源自于美国，1950 年导入日本，广泛好评，培养了一代又一代的管理精英。本课程基于 MTP 的框架和理论，结合当今前沿的管理技术，既保留了 MTP 的系统性，又适用于今天的管理环境，全面的提升中层管理技能，助力企业发展，推动业绩目标实现。

二、课程收益

课程收益

- 1, 帮助管理者建立对管理体系和技能的系统全面的认知
- 2, 了解如何向上影响和辅佐领导，领会领导意图，达成期待结果
- 3, 掌握如何横向建立信任，处理分歧，召开会议，达成一致
- 4, 掌握如何向下推动执行，激发动力，营造环境，打造团队

课程优势

- 1, 告别碎片化，清单化，零散知识拼凑学习，基于多年管理实践经验，结合精选经典管理理论，形成完整的管理**逻辑和体系学习**
- 2, 建构式学习设计，**引导式授课+案例式情境+游戏化教学**，不说教，调动学员旧知，激发参与，主动思考，形成更好的体验，让学员更自信的践行所学。
- 3, 讲师会根据企业现状，面临挑战，对课程进行微调，使之更有**针对性**，做到定制化培训，让学员更有代入感，让企业培训效果更大

课时长度：12 个小时

学员对象：中层管理者

二、课程简介

第一章：管理的系统认知

一、各层级管理者需完成的三项转变

- 1) 心态转变
- 2) 技能转变

3) 重心转变

二、管理三项核心能力

1) 向上辅佐力：齐平视野，赢得信任，积极主动

1) 左右协同力：共享信息，包融差异，双赢建议

2) 向下统率力：推动执行，激励人心，环境营造

第二章：向上辅佐力

一、您是否：尝试理解你的领导

1, 重新认识你的领导

- 性格特点与管理风格
- 领导能力优势与不足
- 行业认知与战略意图
- 近期的目标与痛点
- 当前的状态与情绪

2, 站在领导视角看任务

- 任务背后的价值和意义
- 任务可能的要求和期待的结果
- 任务为什么要交给我

二、相信我：赢得领导的信任

1, 信任的四个维度

2, 坦诚与透明的表达

3, 忠诚与尊重

4, 能力提升与展示

5, 兑现承诺带来成果

三、我来吧：积极主动的面对困难

1, 主动承担与努力分忧

2, 积极主动四个圈：关注圈、影响圈、认知圈、逃避圈

3, 及时对标思路与分享信息

第三章：左右协同力

一、我在听：增加部门间信息交流

1, 听出对方的冰山

- 行为与习惯
- 事实和数据

- 情绪与感受
- 观点与立场
- 诉求与需要

2, 主动了解协作部门

- 目标与计划
- 痛点与需求
- 认知与风格
- 业务与团队

三、我认同：坦诚开放的交流方式

1, 观点很难争出对错，只有适用范围

2, 部门需求永远都值得重视

3, 情商的四大能力：识别 理解 调整 运用

4, 表达事实与感受

5, 及时认可与理解

6, 日常表达善意的方式

三、我建议：建立长期共赢的协议

1, 双赢的五个要素

2, 协作的三个原则

- 谁需要，谁主动
- 谁专业，谁决策
- 谁后端，谁妥协

3, 建立科学有效的制度和流程

4, 如何召开一场高效的跨部门会议

第四章：向下统率力（事）：执行与落地

序言：团队管理罗盘模型

一、目标：共识与分解

1, OGSM 目标分解

2, 平衡记分卡分析目标来源

3, 优秀目标的四个标准

4, 目标分解的两个要素

- 信息的调研
- 逻辑的共识

5, 从滞后性指标到引领性指标

二、委派：下属授权与跟进

- 1, 授权的三要素
- 2, 任务布置的 5W2H 法
- 3, 下属发展的四个阶段
- 4, 防止下属反授权

三、跟进：下属辅导与教练

- 1, 正负反馈与 STAR 模型
- 2, 辅导的五个步骤
- 3, 辅导常见问题分析
- 4, 教练技术与 GROW 模型
- 5, 7 种教练式提问技巧
- 6, 教练式管理者的思维转变

四、检查：任务复盘与分析

- 1, 目标复盘画布
- 2, 问题分析荆棘模型
- 3, 问题界定法
- 4, 鱼骨图分析法



第五章：向下统率力（人）：领导与赋能

序言：为什么我们需要领导力

- 1, 影响力金字塔
- 2, 领导与管理的区别

一、愿景：成为部门的发光体

- 1, 重新定义部门价值
- 2, 展望部门的美好未来
- 3, 区别愿景与画饼
- 4, 视觉化愿景与描述

二、文化：塑造部门行为准则

- 1, 领导力就是有技巧的做自己
- 2, 找到最有力量的文化
- 3, 描述文化五步法
- 4, 文化落地三要素
- 5, 部门文化宣传形式与活动设计

三、培育：让下属有成长感

- 1, 能力素质模型搭建

- 2, 人才测评与盘点
- 3, 九宫格与人才地图
- 4, 所有的管理行为都可以产生激励

四、变革：证明改变的希望

- 1, 变革的冲浪模型
- 2, 变革下员工的 7 种行为
- 3, 变革需要解决的三个问题
- 4, 变革成功的 8 个原则

课程总结

- 小组讨论：本次培训的收获分享
- 课程关键知识点回顾
- 制定后续的行动计划