

# 《MTP 中高层管理者管理技能综合提升》

主讲：张永林老师

## 【课程背景】

作为一个中高层经理，您是否会常常感到苦恼：

- 为什么我的下属总是不能胜任工作？
- 为什么我每天都陷身于具体事务而忙累不堪？
- 为什么我的团队不稳定，凝聚力差，离职率偏高？
- 为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，忙的难以分身？
- 为什么我的下属的工作满意度很低，积极性很低，缺乏冲劲？
- 为什么我投入了很多的时间精力，仍然达不到预期的绩效目标？
- 为什么……

作为企业中高层领导，你是否有过如下困惑：

- 有些业务骨干提拔上来的干部，只会自己干，不会带领下属干
- 有些老员工提拔上来的，忠诚度虽高，但对管理缺乏基本概念
- 有些矮子里选大个提拔上来的，有心无力
- 有些中高层干部自己拼命干，下属没事干
- 有些中高层干部整天忙、盲、茫
- 有些管理干部整天讨好下属
- 有些管理干部只知道用行政命令和制度压人

有些中高层干部即便掌握一些管理知识，也只是点的，面的，而不是系统的。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，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，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。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。中高层管理团队的水平不高已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略却难以落地实现。

今天的中高层经理，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙茫盲、乱累烦”来形容。

本课程给出一个管理人员管理工作的全景图，帮助管理人员全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升团队的绩效。

## 【课程收益】

- 掌握自我管理的方法，学习时间管理的方法与工具，安排好日常工作
- 掌握目标计划能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
- 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
- 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
- 提高过程中的纠偏能力，控制问题的发展，快速回归正轨，从而提高团队执行力
- 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
- 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
- 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

## 【课程特色】

- 1.课前调研+课中将知识系统化及实操演练+课后做知识转化为绩效指导
- 授课方式: 案例讨论+视频学习+角色扮演+问题解答+精彩点评+工具打包+落地

## 【课程时长】

2天,6小时/天

## 【课程对象】

主管、经理等中层管理人员

## 【课程大纲】

### 第一讲：优秀管理者角色定位和意识转变

#### 第一节：更新观念——中层经理角色定位

- 1、员工心目中的领导是什么样的？
- 2、不称职的中层经理的表现；
- 3、领导者欠缺什么？
- 4、未来的跟随者-如何看待和管理95后、00后；
- 5、中高层经理的角色定位；
- 6、案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色；
- 7、领导者的六个层级；
- 8、中高层经理的常见病症；
- 9、管理的两难现象。

#### 第二节：优秀管理者的素质模型——树立优秀管理者的标杆，对照自己，找出差距

- 1、讨论：优秀管理者的素质模型（学员作答）；
- 2、一张图解读管理者应该做什么；
- 3、领导力之道---提升个人影响力的方法；
- 4、视频分享：《好球的误国之君——宋徽宗赵佶》；
- 5、自我测评：你是几级管理者，你的管理差距在哪里；
- 6、案例：区分“尽力而为”与“全力以赴”。

#### 第三节：思维格局——思路决定出路

- 1、员工思维—平面思维-听话照做-执行能力；
- 2、中高层思维—逻辑思维-责任心-规划能力；
- 3、领导思维—立体思维-使命感-全局能力；
- 4、视频分析：《岳飞传之-清明上河图的玄机》。

#### 第四节：模式制胜——选择独属于你的管理模式

司马迁在《史记-货殖列传》中讲了管理者的五种模式：

故善者因之，  
其次利道之，  
其次教诲之，  
其次整齐之，  
最下者与之争。

辅导：你在日常管理过程中采用的是哪种模式？分析利弊

### 第二讲：优秀管理者法治建设和权利运用

### 第一节：以身作则-公司法高于一切

- 1、组织发展的四个阶段；
- 2、管理者“四重天”；
- 3、管理体系五大核心；
- 4、法制（企业制度建设）的六项注意；

案例：共产党的“三大纪律-八项注意”

### 第二节：落地执行-推进公司法制化进程

- 1、法制的重要性；
- 2、影响企业“法制”进程的四要素；
- 3、法制的落地流程。

视频：《岳飞传中的纪律严明》

### 第三节：权力运用—管理者五项权力说

- 1、五项权力；
- 2、集权智慧；
- 3、分权智慧；
- 4、授权智慧。

## 第三讲：优秀管理者管理技能提升

### 第一节：管理技能及领导力提升

- 1、员工管理技能之——下属的成熟度如何？  
员工发展的四个阶段及管理策略；  
四种管理风格和管理技能运用；
- 2、干部培养方法论；
- 3、管理者需要走出“帕金森定律”；

### 第二节：项目经理现场管理技能提升

#### 1、安全管理

##### 1.1 安全事故预防管理

##### 1.2 安全管理八字诀：走、接、听、看、讲、指、盯、析

#### 冲突管理

2.1 当现场出现人员意见分歧或利益矛盾时，能中立地了解双方诉求，通过协调找到平衡点，避免冲突升级影响团队氛围。

##### 2.2 冲突管理四步骤

- 中立倾听；
- 目标聚焦；
- 利益平衡；
- 权威决策；
- 合规落地

3.1 熟悉项目相关的规章制度（如考勤、奖惩），并公平、透明地执行，让人员明确行为边界，减少因“规则模糊”导致的管理矛盾。

## 第四讲：优秀管理者高效沟通能力提升

### 第一节：管理人员与甲方客户沟通技能

- 1、有效沟通，提高效率
- 1.1 沟通障碍与破解；

1.2 动容貌、正颜色、出辞气；

1.3 有效沟通四大按钮；

1.4 高效沟通四大绝招；

2、高效执行，贯彻落实

## 第二节：管理者情绪管理，重塑职业信仰

1、情绪管理 ABC 法则

2、情绪管理方法

➤ 守念观心、觉醒忏正；

➤ 静坐反思，三思后行；

➤ 案例：三气周瑜、诸葛亮骂死王朗。

## 第五讲：优秀管理者团队建设能力提升

1、高绩效团队的条件；

2、卓越团队中的四种角色分工与运用；

3、团队启示录；

4、团队精神打造；

5、团队使命感建设；

案例：拓跋濬的使命、悟空的使命

6、团队使命感建设五步法；

7、提升团队凝聚力；

➤ 团队凝聚的五大要素

➤ 缺乏凝聚力的表现

➤ 不知感恩六类员工表现

➤ 缺乏忠诚的五种表现

➤ 员工入职三诉求、离职三原因

## 第六讲：以结果为导向的团队执行力打造

一、什么是执行：执行就是有结果的行动。

二、什么是结果？

1、案例分析：“买火车票的故事”

2、错把任务当结果

3、什么是任务，什么是结果

案例分析：挖井的故事

“当一天和尚撞一天钟”

视频解析：《结果第一》

三、蒙蔽结果的三大假象

第一个假象：态度不等于结果

第二个假象：职责不等于结果

第三个假象：任务不等于结果

四、为什么要做结果

结果改变命运

结果捍卫尊严

五、结果的三个要素

可考核

有价值  
有时间

## 第七讲：优秀管理者绩效复盘与改善

### 一、绩效改善工作剧本

- 1、什么是工作剧本；
- 2、什么是工具；
- 3、什么是改善活动；
- 4、正确理解改善活动；
- 5、维持的力量；
- 6、改善活动中的角色；
- 7、用工具综合性解决问题；

### 二、绩效复盘与提升——开好月度点检会

- 1、三种常见会议形式；
- 2、月度点检会干什么；
- 3、点检会谁负责；
- 4、点检会谁参加；
- 5、点检会什么时候开；
- 6、开点检会需要什么；
- 7、开好月度点检会六原则。