

# 登峰造极

## MTP 中层管理者赋能实战工作坊

主讲：王伟老师

### 【课程背景】

在当今 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）时代，企业面临的挑战前所未有。作为企业的“腰部力量”，中层管理者承上启下，是战略落地的关键枢纽与团队效能的核心引擎。然而，许多管理者正如您所困惑的：终日忙于“救火”，陷身于琐碎事务，却感到团队效能不彰、人才梯队断层、员工士气低迷、绩效目标难以达成。

深究其因，绝大多数中层管理者并非管理科班出身，他们因在专业岗位上的卓越表现而被提拔。这种“业务能手”到“团队管家”的角色转变，充满了挑战。他们往往依靠零散的经验 and 直觉进行管理，缺乏一套系统、科学且经过验证的管理方法论与技能工具箱。这使得他们在面对新生代员工、远程协作、敏捷转型等新情境时，显得力不从心。

传统的管理理念强调“管控”，而未来的管理趋势更侧重于“赋能”与“激发”。

本课程正是在这一背景下应运而生，它根植于经典的 MTP（Management Training Program）框架，但深度融入了现代领导力思想、教练技术、人才发展理念与实战工具。我们旨在帮助管理者跳出惯性思维的桎梏，实现从“经验型管理者”到“系统化赋能者”的华丽转身，不仅解决当下的管理痛点，更能引领团队应对未来的挑战，最终实现个人与团队、团队与组织的协同发展与持续共赢。

### 【课程收益】

本课程经过精心设计，旨在通过两天的沉浸式学习与实战演练，为您带来以下核心收益：

#### 1. 系统性重塑管理角色认知

帮助您清晰界定作为中层管理者的五大核心角色，走出职责误区，实现从“做事”到“带人成事”的思维转变，精准定位自己的价值贡献点，成为组织信赖的“承重墙”。

#### 2. 精准掌握团队赋能技术

学会运用专业的教练式辅导与反馈技术，有效激发下属潜能，加速团队人才成长，打造一支能征善战、自主驱动的高绩效团队，从根本上解决“下属不能胜任工作”的难题。

#### 3. 全面提升团队驱动力

深入理解现代激励理论，掌握针对不同特质员工的差异化激励与授权方法，点燃团队内在热情，提升员工敬业度与留任率，营造积极向上、充满正能量的团队氛围。

#### 4. 熟练掌握绩效管控工具

学会运用先进的目标管理与计划执行工具，将组织战略转化为清晰的团队目标与可落地的行动方案，并掌握过程管控与复盘优化的关键技巧，确保团队工作与组织期望同频共振，高效达成绩效目标。

#### 5. 构建个人管理方法论

不仅仅是学习零散的技巧，更是帮助您整合所学，形成一套属于自己的、逻辑自洽且行之有效的管理哲学与行为模式，实现从“知”到“行”的跨越，从容应对未来的复杂管理场景。

### 【课程目标】

课程结束时，学员将能够：

1. 准确阐述管理者五大角色的内涵，并据此诊断自身管理行为，制定至少三项改

进计划。

2.运用 SMART 原则与 4C 执行模型，现场制定或优化一份本团队的目标与计划草案。

3.运用贝尔宾团队角色理论，分析本团队现状，并提出至少一项团队结构优化建议。

4.演示 AID 与 AAA 反馈模型，完成一次高难度的辅导或激励对话模拟。

5.结合自身团队情况，初步设计一份针对下属的个性化激励与培育方案。

#### 【课程对象】

中基层管理人员、部门经理、主任等

#### 【课程时长】

2天（6小时/天）

#### 【课程大纲】

导言：破冰与学习团队组建——管理启航

### 单元一：角色蜕变——从业务骨干到赋能型管理者

单元目标：帮助学员深刻理解管理者的核心职责，实现从亲力亲为到通过团队拿结果的思维转变，明确自身的五大角色定位，并建立责任担当意识。

#### 一、管理内核的深度解析

（一）管理的本质是“通过他人完成任务”

1.反思：为什么“忙乱累烦”？——管理者常见的角色错位

2.核心：管理者的核心价值在于团队的整体产出，而非个人贡献

（二）管理功能的五大闭环

1.管理的五大职能

2.详解计划、组织、指挥、协调、控制如何环环相扣

3.工具：管理闭环自查清单，审视自身管理动作的完整性

（三）树立“一切皆由我起”的责任思维

1.案例：一个项目失败的根源追溯——管理者的责任边界

2.实践：将“我负主责”作为处理团队问题的第一反应

#### 二、管理者五大赋能角色模型

（一）战略执行官——目标的解码与落地者

·角色要求：精准理解上级战略，并将其转化为团队的可执行语言。

（二）团队教练——下属潜能的激发者

·角色要求：知人善任，通过提问与引导而非命令，促进下属思考与成长。

·工具：教练式提问清单（GROW 模型简化版）。

（三）团队领导者——氛围的营造与能量的源泉

·角色要求：运用影响力而非权力，塑造团队文化，传递信心与希望。

·视频分析：从一段团队危机看领导者的能量场。

（四）规则维护者——公平环境的捍卫者

·角色要求：以身作则，维护制度尊严，做到“严管”与“厚爱”的统一。

·案例研讨：当人情碰上制度，你如何抉择？

（五）业务协作者——跨部门协同的桥梁

·角色要求：打破部门墙，主动沟通，寻求共赢，为团队创造良好的外部环境。

### 单元二：运筹帷幄——目标、计划与高效执行

单元目标：掌握将模糊方向转化为清晰可执行目标的方法，学会制定周详计划并

运用有效工具保障执行，提升团队整体工作效率。

### 一、目标管理的艺术与科学

#### (一) 从愿景到行动——目标管理的价值链条

·探讨：目标为何能产生凝聚力与驱动力？——目标管理的心理学基础

#### (二) 精准定义目标——SMART 原则的深度应用

##### 1. 深度解读 SMART 原则

##### 2. 陷阱规避：常见的 SMART 误用与修正

##### 3. 实战练习：将一个模糊的团队任务转化为合格的 SMART 目标

#### (三) 目标沟通与共识——让目标成为团队共同方向

·方法：如何通过对话让下属真心接受并承诺于团队目标

### 二、从计划到完美执行的管控系统

#### (一) 计划的核心是“预”——预见性与风险管控

·**工具**：五要素计划法（任务、人员、时间、标准、资源），让计划滴水不漏

#### (二) 保障完美执行的 4C 模型

##### 1. Clarity（清晰任务）

##### 2. Competence（胜任能力）

##### 3. Commitment（承诺责任）

##### 4. Check-In（跟进检查）。

·**案例**：一个完美项目背后的 4C 逻辑

#### (三) 持续改进的引擎——复盘与迭代

##### 1. 方法：回顾目标、评估结果、分析原因、总结规律

##### 2. 工具：团队复盘会标准流程

## 单元三：点燃引擎——高绩效团队构建与人才激励

单元目标：学会诊断并优化团队构成，掌握情境领导方法以灵活调整管理风格，并运用多元化的激励手段有效激发团队潜能。

### 一、构建高绩效团队的基石

#### (一) 诊断你的团队——贝尔宾团队角色理论实战

##### 1. 自测：识别你及下属的团队角色倾向

##### 2. 分析：用贝尔宾理论解读《西游记》团队的成功密码

#### (二) 团队发展的四个阶段及管理对策

##### 1. 阶段特征：形成期、震荡期、规范期、高产期

##### 2. 管理策略：针对不同阶段，管理者应采取的核心管理动作

#### (三) 化解团队协作的五种障碍

##### 1. 剖析：缺乏信任、惧怕冲突、欠缺承诺、逃避责任、忽视结果

##### 2. 对策：针对性的团队建设活动与管理干预

### 二、情境领导与有效激励

#### (一) 诊断下属的准备度——能力与意愿的二维评估

##### 1. **工具**：准备度水平模型（R1-R4）

##### 2. 练习：判断你下属的准备度水平

#### (二) 匹配对应的领导风格——指令、教练、支持、授权

·**工具**：情境领导力模型，让你的管理“因材施教”

#### (三) 激活内在驱动力的激励组合拳

##### 1. 理论：从马斯洛到赫兹伯格，理解激励的底层逻辑

2. 实战：物质与非物质激励的十大创新方法
3. 研讨：针对新生代员工，最有效的激励方式是什么？

#### 单元四：授人以渔——人才培育与在职辅导

单元目标：树立“管理者即教练”的理念，掌握一套系统的工作教导与辅导反馈流程，能够有效提升下属的专业能力与问题解决能力。

##### 一、构建团队人才生产线

- (一) 从“用人”到“育人”——管理者的长远视角
  - 价值：人才培育对团队绩效与管理者自身发展的乘数效应
- (二) 精准识别培训需求——绩效差距分析
  - 方法：不是“缺什么补什么”，而是“差什么练什么”
- (三) 制定个性化的 OJT（在岗培训）计划
  - 模板：提供 OJT 计划表，现场为一位下属制定初步培育计划

##### 二、教练式辅导的实战技术

- (一) 工作教导四阶段法——说、做、练、修
  - 场景模拟：如何教会一个新员工完成一项复杂操作？
- (二) 赋能式反馈——强化优势与改进不足
  - 工具：积极性反馈 AAA 模型（Acknowledge-Affect-Anchor）。
  - 工具：建设性反馈 AID 模型（Action-Impact-Desired Outcome）。
  - 角色扮演：针对一个具体工作场景，进行一对一的 AID 反馈练习。
- (三) 高效授权——激发责任感与领导力
  - 原则：权责对等，清晰边界。
  - 流程：授权五步法，确保授权不失控。

#### 课程结尾：整合与升华——从学习到实践

1. 行动计划发布：每位学员制定个人管理能力提升行动计划。
2. 学习成果展示与小组互评：各小组分享核心收获与行动计划。
3. 颁奖与结业仪式：表彰优秀学习小组与个人，强化学习成就感。
4. 讲师总结与寄语：强调核心理念，鼓励学员在实践中持续精进。