

# MTP 中层干部管理技能提升训练

## 课程背景：

中层是企业的“中坚”，兵头将尾、承上启下，可谓：成也中层、败也中层！中层干部的能力素质，直接决定企业的管理能力和竞争能力！

很多中层干部都是从一线作战部队“火线提拔”起来的，并未经历系统性培训。管理起来是“只知其然不知其所以然”。主帅无能累死三军！这样的管理能力，自然会给我们的管理带来“近亲繁殖”效应，导致整体管理水平止步不前、员工的成长跟不上公司脚步、员工的业绩达不到公司要求，进而对公司长期的良性发展带来极大隐患！

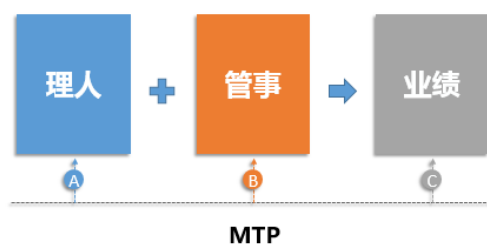
我们是否有经常面临如下困惑——

1. 企业的战略规划不能落地？下达命令执行总是打折？领导总觉得力不从心？
2. 中层的成长最“坚难”，如何让中层干部快速成长为企业的中坚力量？
3. 如何解决干部“工作没有方向、执行没有力量、思考没有立场”的问题？
4. 如何让从基层做起的干部队伍从“游击队”，演变、进化、成长为“正规军”？
5. 企业的健康发展，一定需要一批“多谋善断、团结协作、战必胜攻必取”的干部队伍，如何让

干部的成长跟上公司的成长？

“正确的路线确定之后，干部就是决定的因素”——毛泽东，要解决上述问题，归根结底就是要中层干部具备：“定目标、搭班子、带队伍、抓执行、出业绩、播文化”的意识和能力！

## 课程模型：



## 课程收益：

- 明确使命：立足立心，明确中层干部的角色定位，清楚自己的责任和方向；
- 组建团队：建设高绩效的管理团队，积极高效、全力配合、发挥团队潜力；
- 目标计划：学会制定目标和计划，一切管理活动围绕组织目标和使命展开；
- 领导魅力：深入理解领导力建设方法，引领团队不断成长、走向更高；
- 业绩为王：强调执行，确保战略执行落地，全面推进执行能力打造；

**课程时间：**1天，6小时/天

**课程对象：**企业中、高层干部

**课程方式：**内容讲述、案例分析、游戏互动、讨论点评、情景演练

## 课程特色：

- 理论联系实际：再好的理论，不能实际应用，对企业没有任何作用。本次培训是在讲师18年世界500强企业工作实践的基础上，再次上升到理论指导的高度；
- 操作性强：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具性的实际演练和强化，达到“课堂有演练，课后有工具，日常能使用”的最佳实用状态；

● 生动活泼：理论分析、案例讨论、实例分析、角色扮演、培训游戏、故事描述等灵活多样的培训形式，让学员在轻松愉快的环境中得到管理技能的提升。

## 课程大纲

### 第一讲：使命篇——中层干部的角色认知与定位

看图思考：你看到了什么？

故事分享：子践放权

思考：什么是角色认知？管理者的三种不同角色

1. 管理者的三种角色认知：承上启下、承前启后、承点启面

#### 一、承上启下

1. 承上：完成上级目标、贯彻上司指令、辅佐上司工作

##### 1) 完成上级目标

视频欣赏：我们的天职就是完成任务！

a 完成上级目标的五个思维方法

##### 2) 贯彻上司指令

案例剖析：总经理的接待任务

a 贯彻上司指令人四个招数

3) 辅佐上司工作：七个经验做好辅助工作

#### 二、启下：达成团队目标、整合团队资源、帮助员工成长

案例讨论：临时工作任务

课堂 **AB** 讨论：什么样的干部是员工欣赏的 VS 干部应该如何带领员工？

1. 从马斯洛需求层次看员工对干部的期待

#### 三、承前启后

1. 承前：部门内的沟通协调

体验游戏：看谁快？分组进行，速度最快小组获胜

学员感悟：团队中该如何沟通、协作？

2. 启后：跨部门沟通与协作

案例剖析：问题发生以后

3. 跨部门沟通协作的三个方法及五个思维

#### 四、承点启面：目标至上，顾全大局

1. 公司、部门、个人目标结合

2. 个人单项业务、部门重大项目、公司经营战略结合

#### 五、管理者角色定位：12349

1. 中层干部的角色定位与认知：中坚=中间=中“艰”？

##### 2. 管理者要找对自己的位置

###### 1) 管理者的自我定位——12349

a 一个中心

b 两个重点：理人+管事

c 三个对象

d 四个重点

e 九个定位

看视频论管理：《修女也疯狂》片断

##### 2. 管理者的五种错误定位

1) 劳动模范，亲力亲为

2) 群众代表、专做邮差

3) 地主老财，专注技术

- 4) 盲目执行、不会思考
- 5) 老好先生、无为而治

## 第二讲：团队篇——中层干部的团队管理

### 一、团队的定义：没有完美的个人，只有完美的团队

### 二、团队和团伙的区别

考眼力：哪些是团队、哪些是团伙？

### 三、优秀团队的六个关键指标

### 四、团队建设的5P原则

1. 目标 (purpose)：按 SMART 原则制定目标

课堂练习：判定真假目标

2. 人员 (people)

案例讨论：刘邦和阿里巴巴的成功之道

### 3. 选定团队成员的六个原则

4. 计划(Plan)：凡事预则立，不预则废

课堂工具演练：如何制定计划？

5. 定位(Place)：团队定位&个体定位

案例讨论：从西游团队看组织定位

6. 职权(Power)：三等价原则

### 五、团队建设的六个步骤

### 六、团队发展的五个阶段及管理策略

### 七、优秀团队精神养成

视频欣赏：何为真正的团队精神？

### 八、团队部属的培育

1. 提高部属意愿的四个方法

2. 培训部属的六个方法

### 九、团队凝聚力养成：六个“到”——想到/领到/说到/做到/放到/得到

1. “想”到——共同梦想和价值观、目标，上下同欲者胜！

课堂讨论：唐僧为何能当团队领导？

案例分析：从曹操身上价值观到团队价值观

### 2. “领”到——打造魅力领导、带领团队前行！

案例讨论：弱小的刘邦凭什么战胜强大的项羽？

1) 打造团队领导者的个人魅力和影响力！

2) 五个维度：德，才，勤，绩，力

### 3. “说”到——同声同气同频、统一声音步调

课堂讨论：杨修之死

情境模拟：当紧急加班任务下达后……

1) 如何做到声音统一？

2) 四个统一：统一语言、统一文字、统一规则、统一标准

4. “做”到——共同协同行动，有好的结果！

视频欣赏：从新加坡国家治理到团队执行

5. “放”到——以成就团队之心、顾全大局维护团队

案例讨论：老农的遗嘱

6. “得”到——不患寡而患不均，公平公正的奖惩兑现

看视频学管理：《康熙王朝》片断

案例讨论：李老板该如何处理？

## 7. 团队建设的“四诫”

### 第三讲：目标篇——中层干部的管理目标与计划管理

#### 一、目标设定的 SMART 原则

1. 目标金字塔——从总目标到个人目标/从年目标到月（周）目标
2. 目标的类型：上坡型/下坡型/直线型
3. 设定目标 7 步走方法

#### 二、计划的管理

1. 计划的种类：长期、中期、短期、临时计划；
2. 制定计划的 5W2H 法

**课堂演练：**如何制定一个可行性计划？

3. 计划的制定方法：
4. OPDCA/甘特图的实际运用
5. 计划的定期总结与管理

#### 三、绩效的管理要点

1. 绩效管理系统图
2. 绩效指标的提取来源以及考评
3. 绩效面谈五步法
4. 绩效考核 VS 绩效改进

### 第四讲：领导篇——中层干部的领导艺术

1. 何为领导力？
2. 领导和管理的区别

**小测试：**看看自己属于哪种类型的领导干部？

#### 3. 领导干部的四种风格与不同时期的员工领导艺术

- 1) 授权式、支持式、教练式、指挥式的灵活处变之道
4. 如何服人——力服、才服、德服，你是哪一种？

**案例剖析：**《我是特种兵-火凤凰》视频片断讨论

5. 针对团队建设不同时期的领导之道

#### 6. 六维领导力修炼

- 1) 决策力
- 2) 组织力
- 3) 推动力
- 4) 学习力
- 5) 感召力
- 6) 教导力
7. 提升领导力的两个方法

#### 8. 领导的授权管理

- 1) 为什么要授权？

**案例：**王总的电话？

#### 9. 授权的五大原则

- 1) 相近原则
- 2) 授要原则
- 3) 明责原则
- 4) 动态原则
- 5) 放权原则

10. 授权的五大程序

11. 中层领导的使命：搭班子、定战略、带队伍、抓过程、出业绩、播文化

## 第五讲：执行篇——中层干部的执行管理

### 一、课堂思考：

1. 学学历史：蜀鄙二僧启示录
2. 看看电影：我们要向狼学习什么？
3. 考考自己：计划=结果？个人执行力评分

### 二、执行力诊断“六问法”

1. 有没有——合适的人和资源匹配？

#### 课堂工具演练：5M1E

2. 懂不懂——相关专业知识和执行标准？

#### 情境引导：回顾小时候有无被火烫和电击的经历？

3. 会不会——相关专业技能？
4. 愿不愿——员工有无执行意愿？
5. 查不查？
6. 奖不奖？

### 三、主动执行——个人执行力打造

1. 认识拖延的根源
2. 管理自己
3. 管理时间——时间管理矩阵图的实际运用
4. 做好自己——改变世界还是改变自己？
5. 打造个人执行力的八个方法

### 四、被动执行——团队执行力打造

1. 何为被动执行？
2. “五会”法的实际运用
3. “四榜”法的实际运用
4. 目标管理“三级三实”法+每周/日工作清单法
5. 执行结果“三结合”法

#### 课堂工具：每天6件事法

### 五、推动执行——机制执行力打造

1. 好的执行来自好的机制
2. 管理“铁三角”在执行机制中的运用

### 六、文化执行——文化执行力打造

1. 文化执行力的威力
2. 打造文化执行力的六个方法

### 七、执行的最终结果就是业绩！业绩是最好的丰碑！

#### 课程总结

1. 中层干部的成功之道
2. 若要如何、全靠自己！