

MTP 中层管理技能提升课纲

----科学管理 尊重人性 高效高能

主讲人：刘进

课程背景

作为中层干部战略解码意识不足，不能将战略和部门重点工作紧密结合，角色认知不清，个人英雄，自我感动，数据不敏感，不愿或不会做计划。下属无所适从，工作效率低下，目标无法达成，缺乏任务委派和授权的管理技能，不能做到“知人善任”。部门发展的规划缺失，缺少招聘面试技能，不会辅导员工，下属成长缓慢，陷入低胜任力、低绩效、低工资、高离职率的恶性循环。主动沟通意识不到位，职场沟通技巧缺乏，无法形成协同效应，人际关系紧张；时间错配。在非战略性细节上大量花费时间，团队缺乏凝聚力，价值观不统一，在岗位上疲惫不堪，自己硬抗。工作中，还有没有类似问题：

1. 从基层到中层，角色转换总卡壳
2. 从业务到管理，思维转换不及时
3. 从个人到团队，个人认知不到位
4. 从我能到我们能，赋能团队不得章法
5. 自己特别忙，绩效不理想
6. 天天做保姆，替下属做事，团队效率总不高
7. 管理决策，凭感觉，缺少科学依据
8. 下属口服心不服，常常出现，权威常遇挑战
9. 下属意愿总不高，激励经常事倍功半
10. 员工总是很佛系，谈啥都不在乎。。。。。

课程目标

1. 能够阐述高效团队的三大核心要素
2. 能够当堂运用 4A 工具完成课堂练习
3. 能够阐述头脑风暴法的三大流程
4. 了解会运用中层管理知识、技能、执行力
5. 能够阐述从基层到中层的角色转变的组织需求
6. 能够阐述中层的四大定位及角色认知和定位
7. 能够当堂完成激励设计表
8. 能够阐述教练领导的“三给一不给”
9. 中层具备的 8 大思维和安全领导力

课程大纲

课程内容：

第一讲：角色转换——从基层到中层，如何能更行？

、 从组织角度看团队：高效团队的应该什么样？

- 1.一个能够激发人心的领导
- 2.一个清晰明确的共同目标
- 3.一套团队成员共守的规则

工具：4A 工具

方法：头脑风暴法

方法：制度落地 3 步骤

二、高效团队的三个统一

- 1.统一思想
- 2.统一声音
- 3.统一动作

案例分析：团队有没有三个统一

案例分析：优秀素养提取

三、企业正常运作的前提：各司其职

- 1.高中基层的组织要求
- 2.从基层到中层的转变要求

案例分析：写错的申请

四、中层四大定位

测试研讨

- 1.做放大镜 VS 做大气层
- 2.做司机 VS 做乘客
- 3.做教官 VS 做保姆
- 4.做啦啦队 VS 做发布会

方法：2 项智能

方法：教练“三给一不给”

工具：激励设计表

第二讲：人才培育-----如何才能人尽其才？

、 领导力是影响力；

- 1.获得下属的追随
- 2.获得上司的赏识
- 3.获得平级的支持

案例：刘邦的用人之术

方法：刘邦三句话

二、领导的核心是下属“服从”

- 1.职权与个权的区分
- 2.权力的应用“五权”

测试分析

视频案例：康熙王朝

三、用人的三个层级

- 1.让下服从
- 2.让下属独立完成
- 3.授权

视频：乱了头绪的经理人

工具：授权的7个层次

方法：授权的4个维度

四、人才培养

- 1.人才培养的三种形式
- 2.人才培养的OJT
- 3.人才培养的grow模型

五、领导力的五项行为：以身做则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心

第三讲：管理理念-----管理如何与时俱进？

一、管理的同与不同

1. 机制相同，文化不同
2. 职权相同，个权不同
3. 表面相同，本质不同
4. 中层的三大角色：领导者、管理者、执行者

二、全局思维：全面判断

1. 凭感觉
2. 凭经验
3. 凭科学
4. 凭哲学

案例分析：老妇人和泰勒

测试：事实和感觉

互动：重新设计西游记之路

三、科学工作的5R流程执行力

- R1，结果清楚
- R2，责任明确
- R3，检查有力
- R4，激励到位
- R5，改进复制

工具：周报计划系统

工具：质询会

四、与人相关的问题处理4步骤

1. 掌握事实
2. 针对事实界定问题
3. 拿出策略
4. 确认问题

案例：马科长与吕科长

第四讲：沟通激励-----得人心，你还愁什么？

一、沟通的核心要素

- 1.区分沟通、闲聊、交流
- 3.沟通的三大核心要素

二、 沟通的语言结构

- 1.书面沟通与口头沟通的较量
- 2.内容与形式的 PK

三、沟通的三个基本

- 1, 基本角色
- 2, 基本意识
- 3, 基本心态

互动练习：录音机

四、向上沟通的结构化思维

- 1.结论先行
- 2.上下对应
- 3.分类清楚
- 4.排序逻辑

案例：几点开会

五、 向下沟通的太极沟通术

1. 太极沟通 5 步法、沟通三板斧、柔性沟通术
2. 表扬批评的尺度掌控

案例：压力太大的小张

六、 平级沟通的 5 种情况

- 1.竞争
- 2.合作
- 3.妥协
- 4.迁就
- 5.回避

工具：每种方式的情况对应表

七、 下属激励 5 种形式

1. 文化激励
2. 以身作则激励
3. 语言激励
4. 目标激励
5. PK 激励

第五讲：问题分析与解决是提升领导力的最佳方式

一、四步骤之一：澄清问题

- 1.提问的价值和方法
2. 5WHY 溯源和 SMART 聚焦
3. 提出我们的问题
4. 投票聚焦每组问题
- 5.逐组澄清具体问题并设定目标
6. 问题意识：预防大于解决

工具：SMART 目标设定法

二、四步骤之二：原因分析

- 1.什么是好的原因
- 2.卡片式头脑风暴—工具学习
- 3.团队列名法—工具学习
4. 群策群力汇集并归类问题原因
5. 二维矩阵聚焦关键原因

工具：鱼骨图原因分析法

三、四步骤之三：创新方案

1. 什么是好的方案
2. 本组头脑风暴相互启发创新方案
3. 工具学习：相互提问、世界咖啡
4. 世界咖啡汇集全体智慧
5. FOCUS 矩阵收敛有效方案

工具：SOWT 分析法、波士顿矩阵

四、团队动能再提升

1. 乔哈里视窗讲解
2. 团队融合案例讲解
3. 生命大事分享拓深团队融合
4. 相互感激打开分享场域
5. 团队整风备战相互质询

工具：四象限法与时间管理五步法

五、四步骤之四：行动计划

1. 从创意到行动的鸿沟
 2. 行动案例讲解
- 工具：WBS 目标分解法
3. 制定行动计划模板介绍
 4. 行动计划表（含监督计划）制定的责任分工（人人有活干）

工具：5W2H 工作分配法

5. 行动计划制定及逐组深度辅导
6. 城镇会议相互质询方案

工具：OGSMT 项目推动法

工具：PDCA 循环管理法

第六单元 向上管理 责任担当 安全管理

- 1、与领导沟通的法则与事项
- 2、汇报工作：做的好，说的好，才是真的好
- 3、年度总结、季度总结、月度总结、周总结、日志。案例：实战报告
- 4、做好员工安全意识培训工作
- 5、定期的安全事故预防培训
- 6、多渠道的进行宣传
- 7、安全事故应对方案的制定
- 8、反馈制度的建立
- 9、危害预防与控制
- 10、安全与健康教育安全责任制