

# MTP 中层管理者 8 项技能

## 对象

企业中高层管理者、总裁班学员

## 目的

学习世界前沿的管理与领导理论，清晰的把握领导与管理的区别，全面系统的认知领导力，为系统的提升管理与领导技能打下坚实基础。

## 内容

◎**授课对象**：企业中高层管理者、总裁班学员

**课程时间**：2 天

◎**本课程与其他专家同类课程的区别特征**

经验管理是让您学几个招术，本课程最大的特点是给您一个可以落地操作的系统，最重要的是大系统下面是完整生动落地的小系统。世间的一切事物都是系统的产物，而非几个因素使然。只有落地的可操作的系统才能真正帮助卓越领导和有序运营，更便于学员提纲挈领，融汇贯通。

领导力与团队锻造是缘于实践的科学，正如将军的实力是战场上打出来的而不是讲出来的一样。课程根植于 200 多家世界名企及中国名企、450 家中小民企从小到大，从弱到强的管理实践和理论研究，既有跨行业与国际化的高度与视野，同时深入企业管理发展阶段的实际，提供切合学员实际工作需要的系统落地训练。

课程整合世界领导学方面一些最先进的理念与成果，同时深刻的结合中国企业领导与管理实践，结合企业各发展阶段和各类企业文化特色，结合中国员工人性和观念的特点，既高屋建瓴、追本溯源、格局大气，又深入浅出、通俗易懂、操作简便，为系统性、操作性、落地性很强的科学的领导力课程，而非市面多流行的听之有趣，操作无方、不能构建可落地和操作的系统的“经验管理”的伪领导力与团队锻造课程。

除了理念讲授、练习互动、精彩答疑，更重要的是专家有能力帮助企业建构优秀的经理人领导力提升系统和一流的人才复制系统。有实力系统的解决企业管理团队领导力持续提升的问题，避免企业到处寻医，最终价值观紊乱而团队领导力匮乏的毛病永远不能根治的恶劣状况。这种实效的能力中国少有商学院能提供，亦少有专家有能力提供。

◎**课程收益**

学习世界前沿的管理与领导理论，清晰的把握领导与管理的区别，全面系统的认知领导力，为系统的提升管理与领导技能打下坚实基础。

**系统理解**：

- ① 中高层管理者应掌握哪些管理技能，哪些领导技能？
- ② 明确卓有成效领导者的标准、卓越领导力的获得路径与策略，真诚的穿越和把握领导力的真谛。

- ③ 帮助中高层管理者准确把握角色定位与使命，避免因角色错位、缺位、越位导致的组织无序及团队工作的低效。
- ④ 中高层管理者自身与团队职业化修炼路径及方法。
- ⑤ 中高层管理者如何实现高绩效的团队管理？

#### 技能掌握：

- ① 掌握指导有效的目标管理策略。
- ② 学习有效的计划、检查与控制目标的实施与实现过程，进而高效完成工作任务。
- ③ 指导有效的时间管理、会议管理策略。
- ④ 掌握卓有成效的沟通策略，游刃有余的驾驭管理沟通。
- ⑤ 掌握系统的管理激励与领导激励技术，用系统实现对员工卓有成效的激励。
- ⑥ 系统掌握部署培养策略与方法，掌握优秀管理者和员工的培养之道。

#### 实践应用：

- ① 如何在本部门应用目标管理、榜样激励、愿景激励、压力激励等核心员工激励技术。
- ② 如何在本部门应用实施部属培养机制以及初步的行动计划。
- ③ 掌握团队卓越沟通技巧十一大黄金法则，从现在开始改善团队沟通与协作能力。

### 前言：卓越培训执行的核心价值观

#### 第一单元 拥有战略前瞻思维

提引：中高层经理管理与领导技能学习的根本目标在卓越执行能力的培养以及积极引领组织变革。

#### 第一讲 系统解决问题，积极引领变革

- 一、用系统解决执行力问题
- 二、培养危机意识，树立经营敬畏
- 三、直面残酷挑战，积极引领变革

#### 第二讲 指导方向，看清组织与员工的未来之路

- 一、知道部门管理发展蜕变该向何处去
- 二、知道员工职业生涯该如何蜕变
- 三、知道企业未来的竞争发展蜕变之路

案例：1、中国企业发展的规律洞见

2、如何用系统提升组织执行力

3、职业生涯各个阶段，你的使命责任与能力是什么？

4、看清部门管理发展蜕变路径

掌握工具：经理人职业生涯发展蜕变模型

企业管理发展蜕变模型/企业竞争发展蜕变模型

#### 第三讲 区分管理与领导为什么重要

- 一、区分管理与领导决定运营能力
- 二、什么是管理
- 三、什么是领导

- 四、领导力的本质
- 五、管理技能的内涵
- 六、领导技能的内涵

讨论：

1、作为中高层管理者，必须具备哪些领导技能？

2、作为中高层管理者，必须具备哪些管理技能？

掌握工具：领导力功能模型与核心内容/管理的功能模型与核心内容/领导力的本质模型

## **第二单元 角色认知与自我管理**

### **第一讲 中高层管理者的使命职责**

- 一、结构型管理者与整合经营型领导者
- 二、督导型管理者与结构型管理者
- 三、作为领导者的角色
- 四、作为管理者的角色

案例：任劳任怨的刘力，其管理为什么会失败？

掌握工具：管理者的管理角色与领导角色模型

### **第二讲 中高层管理者的角色定位**

- 一、组织人与自然人
- 二、作为部属的角色
- 三、作为上司的角色
- 四、作为下属的角色

案例：1、严格管理的张军，角色管理出现了哪些问题（缺位、越位、错位）？

2、哥们义气儿的老赵，角色管理出现了哪些问题（缺位、越位、错位）？

掌握工具：管理者的角色管理（对上、对下与平级）模型

### **第三讲 中高层管理者的职业素养修炼**

- 一、使命感与责任感
- 二、精神与品格的修炼
- 三、观念意识与思维方式
- 四、关键知识与与关键技能

讨论：作为管理者，获得人际关系与团队成功，需要哪些核心价值观？

掌握工具：管理者职业素质模型/职业生涯成功核心观念模型/人际与团队成功观念模型

## **第三单元 团队激励与人才培养**

### **第一章 卓有成效的激励管理**

本章收获：了解先进的激励理论，员工为什么需要激励，如何满足员工的需求，了解管理激励与领导激励的强大系统；学习目标激励、权利激励、晋升激励、培训激励、荣誉激励、情谊激励、榜样激励、参与激励、文化激励、压力激励等核心激励技术的要点。

重点掌握工具：管理激励模型/领导激励模型（14种员工激励技术）

### **第一讲 激励理论、管理激励与领导激励**

- 一、人性的需求与激励理论
- 二、管理激励系统

### 三、领导激励系统

讨论：根据马斯洛人性需求层次理论对员工的需求进行归类。并分析各类需求应相应采用怎样的激励方式。

掌握工具：著名激励理论模型/员工需求模型

## 第二讲 管理激励技术

- 一、目标激励
- 二、晋升激励
- 三、培训激励
- 四、薪酬激励
- 五、考核激励

练习：目标激励的关键点与实施流程

掌握工具：目标管理的实施流程

## 第三讲 领导激励

- 一、愿景激励 榜样激励
- 二、权利激励 荣誉激励
- 三、情谊激励 参与激励
- 四、竞争激励 差异激励 文化激励

练习：1、结合工作实际分析权利的结构、授权的根本条件和要义及本岗位的授权策略

2、低成本的系统设计公司或本部门的荣誉激励体系

## 第二章 人才复制与部属培养策略

本章收获：树立用系统复制一流管理者和员工的观念。了解世界名企部属培养之道，掌握系统的部属培养的策略和方法。

重点掌握工具：一套能训练卓越管理者团队和卓越员工团队的技术。

提示：简单 + 极致 = 最伟大的竞争优势。持续运行这些机制，累积下来，大事可成。

### 第一讲 部属培养的基本问题

- 一、为什么要做部属培养
- 二、名企如何做部属培养
- 三、部属培养的模式和重要流程

案例：华为、丰田、麦当劳等世界名企是如何做人才培养的？

### 第二讲 部属培养的内容设计

- 一、企业战略与文化面
- 二、专业技能面
- 三、领导技能与管理面
- 四、流程制度面

练习：设计几个关键岗位的培训大纲。

掌握工具：培训大纲内容设计模型

### 第三讲 部属培养的实施机制

- 一、体验式训练

- 二、导师制
- 三、早会与分享会
- 四、其他形式

讨论：如何建立部属培养的机制？

掌握工具：早会、分享会、导师制实施流程工具表单

#### **第四讲 部属培养的基本技术**

- 一、情境领导技术
- 二、标准作业手册
- 三、辅导与教练技术
- 四、经理人如何高效率的学习，实现能力蜕变

练习：1、针对不同准备度的员工，如何实施情境领导技术？

2、在员工管理中如何运用情境领导技术。

掌握工具：情境领导技术

#### **第四单元 卓越凝聚的团队建设（六项核心技能修炼）**

##### **第一讲 如何创造员工心中的愿景**

- 一、描绘企业愿景
- 二、引导职业定位
- 三、指导职业生涯发展路径

练习：结构性描述公司的愿景与员工的职业发展规划

掌握工具：愿景规划模型

##### **第二讲 如何有效建立优秀团队**

- 一、先人后事
- 二、招募技巧与调配策略
- 三、重视员工知识与能力结构的互补
- 四、考核价值观，并了解是否可以被领导
- 五、明确结构、组织原则和角色关系

案例：为什么招聘工作是最重要的工作？如何成功招聘优秀员工？

##### **第三讲 澄清价值观并凝聚员工**

- 一、澄清职业生涯成功必守的核心价值观
- 二、澄清人际关系与优良团队协作必守的核心价值观
- 三、澄清营销成功必守的核心价值观
- 四、实现团队高凝聚力的技术与方法

练习：提炼自己所在部门的团队建设核心价值观

掌握工具：职业生涯成功核心观念模型 人际与团队成功观念模型

##### **第四讲 定位工作并系统规划**

- 一、定位核心目标
- 二、明确岗位的基本使命
- 三、明确关键工作与任务

#### 四、做好系统的工作规划

练习：1、请梳理本岗位的基本使命、核心目标与关键工作。

2、本部门须系统规划的关键工作清单。

掌握工具：系统工作规划模型

#### 第五讲 以身作则与团队沟通

一、以身作则

二、员工流失率高，内部沟通是最重要的原因

三、企业内部沟通为什么这么难？

四、卓越沟通的核心观念与行为

案例：如何以身作则？

讨论：分享本部门下一步改善团队沟通的核心举措。

掌握工具：以身作则的四个层面/卓越沟通十一律

#### 第六讲 评估绩效与工作

一、有效评估是团队自省与绩效成长的要件

二、重要的评估指标

三、评估工作的控制

四、如何实施绩效面谈

练习：我计划如何改善本团队的绩效评估工作？