

《MTP-中层综合管理技能提升》

【主讲老师】 王海涛 MTP 中层管理技能、执行力、领导力、文化建设 培训师

【课程背景】

(MTP Management Training Program) 是源于美国，从 90 年代初传入我国的一套非常具备实战性管理培训课程。MTP 训练中每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行，省去很多不必要的理论。因为企业管理人员要掌握的是以“How to do it”为主，而不是一堆不知如何运用的理论。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，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中层管理人员的管理能力，让他们成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

本课程主要从以下四个方面入手来提升管理者的综合能力。第一，对管理者定位，知道优秀的管理者是什么样子；第二，心态的调整，在管理中应该有什么样的意识和心态；第三，掌握的管理技能，学会如何管理团队、实现团队目标的方法；第四，从管理到领导的提升，如何拥有权力之外的影响力。

【课程收益】

1. 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 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
6. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
7. 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
8. 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
9. 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

【课程时间】 2-3 天，6 小时/天

【授课对象】 企业高级管理人员、核心管理干部及储备干部等

【授课形式】

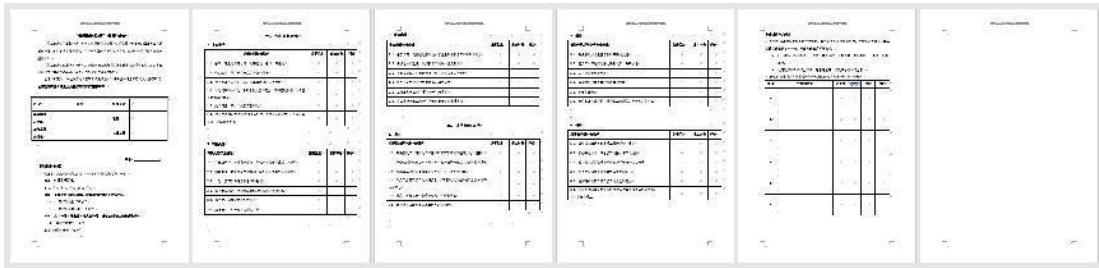
1. 讲：咨询式授课，结合管理与生活实践，实战问题与工具分析
2. 学：团队分组 PK，互动式讲解、参与中提升
3. 练：管理工具现场辅导，现场建群，课后问题答疑
4. 享：开放分享，观点共知，让收获与知识倍增

【课程落地】

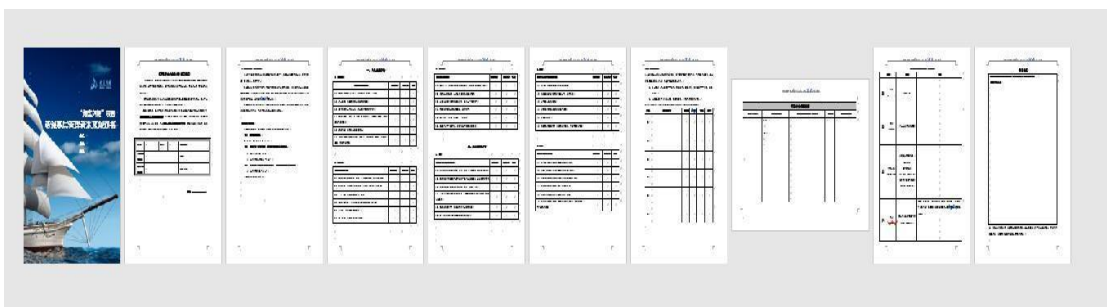
1. 《管理者未来》自我测评

个人效能评估维度：自我管理、高效执行、自我发展

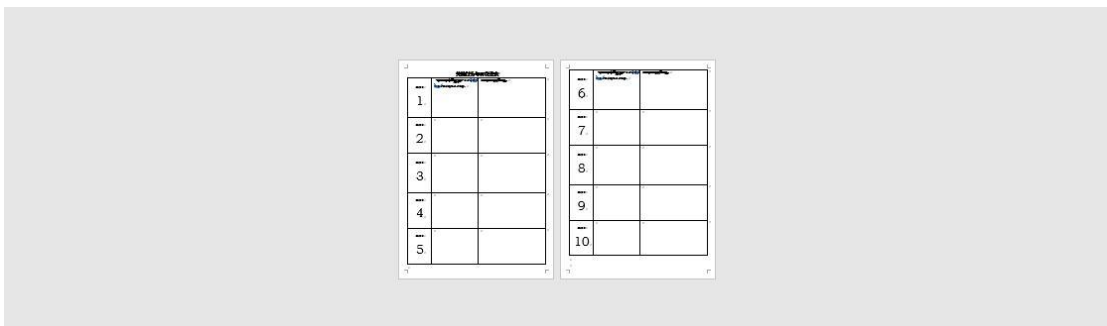
团队效能评估维度：目标管理、有效激励、辅导下属



2.完成《管理者未来》承诺书



3.课后：两周行为改善每日追踪+总结会议（会议由企业内自行召开）



【课程大纲】

第一讲：管理的发展与角色定位

一、团队与管理的认知升级

(壹) 中国式管理的“道”

1. “道”生阴阳，即为善恶
2. 法无定法，激发善的一面

讨论分析：管理应该顺人性还是反人性？

(贰) 西方管理学界的演变

1. XY理论、双因素理论、马斯洛理论的逻辑点
2. 从管理到领导-从XY到Z理论
3. 四种虚假执行力

(参) 管理的发展

1. 管理的发展与变化
2. 对于管理者领导能力的要求变化
3. 21世纪对管理者的新的要求

(四) 管理的理念认知

1. 区分领导与管理

团队共创：管人理事还是管事理人？怎么管？怎么理？

2. 区分职位与资源

讨论分析：面对上级，如何争取到更多的资源？

3. 区分信息与问题
4. 区分布置与创造
5. 区分目标与任务

二、管理素质模型与角色定位

1. 新时代管理：塑造授之以YU的文化

2. 管理者的素质模型

- 自我能力：自我管理、心态管理、同理心、责任心、自信心等
- 团队管理：沟通协调、指挥授权、激励辅导、识人用人等
- 业务管理：统帅执行、目标管理、计划管理、检查管控等
- 领袖素质：激情、正能、非权力性影响力、五项行为等

讨论分析：身为管理者，给自己打多少分？彼得原理

3. 管理者的角色定位

- 承上：目标执行者、问题解决者、模范者
- 启下：规划者、评估跟进者、决策者、辅导者
- 平行：内部客户

[案例分析：下属能力不错，意愿一般，如何委派工作？](#)

第二讲：管理者的自我管理

一、心智模式：从负能到正能——ABC原理

- 1.正负能量人的特点
- 2.心理 X 光测试
- 3.正向积极：ABC 法则

[案例分析：面对临时性加班，如何转变心态](#)

二、责任模式：从向外到向内——百分百责任思维

[案例分析：上下级之间如何进行责任划分](#)

- 1.什么是百分百责任
- 2.如果你是问题的一部分，请首先承担自己的责任

[分析：责任模式与抱怨模式的得失观](#)

- 3.如何正确的认识责任

三、行为模式：从被动到主动——物竞天择，适者生存

- 1.主动关注领导评价
- 2.主动向领导汇报工作
- 3.主动请命，发现新的机会

[案例分析：两种员工，领导提拔谁？](#)

第三讲：基于人性——对人的把握

一、把握调整下属的行为动机

1. 员工行为是表象，管理不善是根本
2. 看员工看动机，看自己看行为
3. 职业人的工作动机汇总

[案例分析：西游记中，下属和领导的动机需求](#)

二、确定管理的人性逻辑

1. 管理的理论基础
2. 双因素理论与马斯洛的五层需求

[训练：什么是激励要素](#)

3. 为什么要做激励要素

三、建立机制，设置行为底线

1. 企业为什么会出现潜规则
2. 管理者没有处罚权力
3. 设置行为底线：火炉原理

[工具训练：我们存在哪些问题？应该完善什么机制？](#)

四、关注环境，建设团队文化

1. 文化的起源与发展
2. 文化的四个阶段
3. 什么不是文化

[文化工具训练：病毒查杀和八荣八耻](#)

第四讲：科学方法——对事的管控

一、关键指标分解

1. 管理者的终极价值：实现目标

[互动游戏：十秒钟鼓掌游戏，如何完成目标，提升绩效](#)

2. 目标管理的产生与发展
3. 目标管理的 SMART 原则

[互动训练：如何订立一个好目标](#)

4. 全面绩效管理
 - 1) KCI: 基于素质的绩效管理
 - 2) GS: 基于过程的绩效管理
 - 3) KPI: 基于产出的绩效管理

二、策略计划制定

1. 计划制定和关键影响要素分析
 - 1) P: 工作计划和资源计划
 - 2) D: 成员执行和执行监督
 - 3) C: 分析总结和成员评价
 - 4) A: 横向改善和纵向改善
2. 分解的核心：上级的行动计划就是下级的工作目标

[案例分析：人力资源经理的工作如何在员工的计划中得到支撑](#)

3. 执行计划的 5W2H 原则

4.如何目标策略分析变成计划

[工具训练：计划的策略分析制定表](#)

三、执行管控系统

1.目标到执行四步骤

2.执行管控的 6R 法则

1) 结果定义

[案例：员工态度良好，但是没做出结果，如何处理？](#)

[工具训练：结果流行语](#)

2) 责任锁定

[互动：面对危险怎么求救](#)

3) 过程检查

[案例：为什么北京奥运会开幕式几乎没有失误](#)

4) 主动汇报

[视频：杜拉拉汇报工作怎么犯的错，TOP 法则](#)

5) 即时激励

[案例：下属做了大单，怎么激励](#)

6) 总结改善

3.执行力提升的八个凡是

四、工作指挥与授权

1. 如何修复团队指挥系统

2. 指挥系统的正确逻辑

3. 授权的四种类型---区分哪些工作需要授权

4. 授权的五个要素

5. 有效授权的七个层次

[案例分析：主管的工作如何选择进行授权](#)

第五讲：团队管理与沟通的开展

[游戏互动：搭建扑克塔游戏，体会团队的关键要素](#)

一、团队建设与管理

1.团队与团伙的区别

2.团队的七个要素

3. 团队管理者必懂的管理法则：羊群效应，手表定律，刺猬法则，鲶鱼效应
4. 塑造四种团队文化：商业人格、客户价值、结果导向、开放分享

[案例分析：如何塑造客户价值和开放分享文化](#)

二、管理沟通的方法与技巧

1. 什么是沟通
2. 高品质沟通要素
3. 团队沟通之读心术：DISC 分析 [\(案例训练\)](#)
4. 团队沟通之表达术：结构性思维 [\(案例训练\)](#)
5. 团队沟通之和谐术：非暴力沟通 [\(案例训练\)](#)
6. 团队沟通之破解术：四人心态沟通模式 [\(案例训练\)](#)

第六讲：管理者的领导力提升

一、领导力修炼与提升

1. 心性的修为
2. 权变的方法
3. 一致的习惯
4. 有效的行动

二、情境领导模式

1. 指挥（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体干什么。
2. 教练（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
3. 支持（低任务高关系）：共同决策，领导者提供便利条件与沟通渠道。
4. 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

[案例分析：不同的下属，怎么样领导](#)

三、教练式领导力

（一）深度倾听

1. 倾听的 3R 原则
2. 阻碍倾听四种行为

（二）有力提问

1. 开放式问题
2. 如何型问题
3. 未来导向型问题

[视频：乔致庸用了哪四个问题就激发了马荀的积极性](#)

(三) 有效反馈

1. 积极性反馈

[案例分析：如何对下属积极反馈](#)

2. 发展性反馈

[案例分析：下属的工作报告出错了，如何反馈](#)