**《MTP中层干部核心管理技能提升训练营》**

**培训时间地点：**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **八月** | **九月** | **十月** | **十一月** | **十二月** |
| 24-25深圳 | 22-23深圳 | 28-29深圳 | 23-24深圳 | 29-30深圳 |

**课程对象：**部门经理，项目经理，团队主管，团队负责人，对团队管理和绩效负责的人员，有志于提升的基层管理者。

**培训费用：**4200元/人（培训费用、资料费、茶歇、结业证书、税费等）

**课程背景：**人们常把企业中层看成企业的腰部，腰不硬，执行力，效率，结果就不会好到哪里，企业的效益就硬不起来。很多企业的现实情况是，战略的理想很丰满，战术落地和执行的现实很骨干，这正是中层的责任。

很多企业，下面的表现是常态：

1. 进度总是拖延，问题重复出现；结果不尽人意，市场日渐低迷；权责界定不清，遇事推诿扯皮。
2. 员工混在事里，干部无力焦虑。创新难有主意，变革逃避消极。不见积极主动，缺乏团队凝聚。
3. 高层意在奋起，中层回天无力。

原因在于：中层多从专业岗位提拔，对管理似懂非懂，没有专业和系统的训练，处事就缺乏思路方法。加之常常，迫于压力，陷于事务，忙于救火，愧于无功，终于疲惫。根本没时间和没心思学习和反思。

**本课程尝试帮助企业中层理解和掌握相应的思路和方法：**

1. 如何把握管理的核心原则，时刻牢记，不至于本末倒置
2. 如何才能抓住重点，识别关键任务
3. 如何未雨绸缪，提前规划和 防火？
4. 如何做好过程追踪和异常协调，避免最后一分钟才发现问题
5. 如何抓好骨干，营造积极的团队大气候？
6. 如何减少部门和岗位间的推诿扯皮
7. 如何增强团队的归属和凝聚？
8. 如何激励下属奋勇争先，主动积极？
9. 如何加强团队的工作执行力？

**课程特色：**

1. 干货教学：工具落地，实战实用，对照练习，回去能用
2. 形式多样：问题讨论，案例分析，方法演练，游戏活动，情境模拟
3. 解决问题：欢迎学员提实际问题，你带问题来，我教方法走。

**课程收益：**

1. 理解企业管理的价值观和四条底层原则
2. 掌握工作管理的7大环节的工作要点和方法
3. 掌握横向沟通协作的互控方法，共识方法，备忘录方法
4. 了解横向关系维护的三种方法
5. 了解和掌握增强团队战斗力的思路和方法
6. 了解和掌握增强团队凝聚力的思路方法
7. 了解和掌握激励调动人员的思路和方法
8. 了解和掌握分析解决问题的要点和方法

**课程大纲：**

**第一单元 如何确保管理思路清晰，焦点不跑偏？**

1. 保持正确的管理价值观
* 管理的目的
* 管理绩效观
1. 企业文化的底层原则
* 家文化与制度
* 人性化管理？
* 追求员工幸福
* 公平与效率
1. 中层管理者的职责和角色
* 立场和中枢角色
* 10重团队角色

**第二单元 如何确保团队绩效达成？**

1. 做好目标计划
* 大目标平衡
* 月目标规划
* 周计划分解
* 日计划聚焦

练习：梳理月周目标

1. 提前预防规划
* 风险预防
* 目标推演

练习：挑战目标的OKR分解

1. 分解工作落地
* 工作分解
* 三定法落实

练习：项目WBS分解

1. 追踪协调进度
* 追踪方式
* 问题处理
* 追踪频度

工具：每日站会等

1. 执行稽核机制
2. 管控执行难点
* 识别执行顽疾点和风险点
* 三要素管控法

练习：三要素管控法应用

1. 结果考核点评
* PDCA与结案清尾
* 关注与反馈工作点评
* 考核奖惩

**单三单元 如何使跨部门协作更有效？**

1. 横向互控7步法
* 领导启动
* 调研痛点
* 互客协作
* 互提权责
* 共识权责（必要时领导裁决）
* 互管规则
* 监督执行

练习：横向部门互控表演练

1. 协作共识5步曲
* 提案协商
* 倾听需要
* 方案建议
* 协商共识
* 确认落地

模拟：要求其他部门配合工作的对话场景练习

1. 备忘追踪四要点
* 动作具体
* 备忘送达
* 备忘追踪
* 不要抱怨
1. 关系维护四注意
* 情感账户
* 偶尔麻烦
* 关系递进

工具：关系公式

**第四单元 如何使团队有战斗力？**

1. 训练能打硬仗的作风
* 团队领导的作风修炼
* 骨干分子的作风训练
* 团队成员的日常训练
* 攻关战役的刻意修炼

案例：OB如何将闲散员工变成铁军战士？

1. 训练能打胜仗的能力
* 建立项目复盘机制
* 暴露实战真问题
* 训练工作反省习惯
* 鼓励多渠道学习
* 建立管理工作知识库
* 建立分享交流机制
* 经验提炼到流程复制

模板：项目复盘流程模板

案例：美军AAR方法

模板：经验提取步骤表格

练习：复盘与经验提炼

**第五单元 如何使团队有凝聚力？**

1. 基于规则的管理
* 使规则具有权威性
* 建立规则处理合作中的矛盾
* 按合理规则进行利益分配

理论模型：热炉效应

讨论：如何制定和推行制度？

1. 基于共同目标的行动
* 建立目标管理机制
* 基于目标管理成员的权责利

讨论：如何让员工感受权责利的公平性？

1. 自由平等的沟通氛围
* 维护所有人发言提问题的渠道
* 重视和关注所有人的意见和建议
* 维护讲真话无风险的氛围

演练：民主生活会模拟练习

案例：XX公司员工心声的管理方式

1. 保持思想统一和正能量氛围
* 行动前的思想动员工作
* 思想问题的关注和解决
* 维护团队正能量状态

头脑风暴：增强团队正能量的方式

1. 改善与维护团队关系
* 开展多种形式的生活团建
* 领导与下属的关系建设

理论模型：喜好效应和刺猬效应

**第六单元 如何激励和调动人员？**

1. 行为激励
* 关注和欣赏
* 关键行为积分激励方法
1. 主角激励
* 识别才干
* 搭建人才发挥的舞台

工具：才干识别维度

案例：激励剧场

1. 危机激励
* 绩效考核
* 职岗竞聘
* 后备方案
1. 利益机制
* 博弈论优势策略
* 建立利益相容的激励机制

案例：机制的力量

1. 成就激励
* 疏通工作成就路径
* 让员工感受价值反馈

理论模型：期望理论

**第七单元 如何有效解决问题？**

1. 增强管理者的问题意识
2. 定义和描述问题
* 什么是真问题
* 描述问题的方法
* 选择课题

模型：SCQA、STAR

案例：从哪个角度解决问题？

1. 分析问题
* 系统分析思维
* 分析问题的框架
* 抓主要矛盾和主要方面

工具：逻辑树，鱼骨图

游戏：小伙亏了多少钱？

练习：实际问题分析

1. 解决问题
* 从问题到动作
* 问题解决的组织管理

工具：问题动作对应表

案例：攻关问题的管理方法

**讲师简介：**

曹老师

* 曾任软件开发主任，项目经理，HR总监，生产运营总监，民企VP等职务
* 中小企业管理变革与绩效提升辅导专家
* 多家企管机构（上海交大，四川大学等）客座教授
* 多家企业管理咨询专家顾问
* 中山大学经理教授研究会成员
* 中国首批PMP资格认证
* 中山大学MBA
* 心理咨询师II
* 双线闭环平衡模型提出者
* 曾在美国工作，从事合作开发，担任中方项目经理

**部分内训和咨询客户：**

**国企央企**

中国神华，中外运集团，中粮集团，白云机场，广州邮政，长沙轨道，中交铁设，中铁电气，佛山水业，南京电力，昆山电力，南京风电，中铁生态城，福建信用社系统，中铁合福，广安爱众集团，六国化工，云南驰宏锌锗集团。。。。。。

**制药与房地产**

新世界地产，荣盛地产，上海和黄制药，神威药业，桂林南药，华泰制药，禹州地产，广粤锦泰房地产，鑫苑置业。。。。。。

**互联网及贸易服务**

瓜子二手车，天目湖集团，蓝森宴会，广州乾游科技，金湾雄鹰电子商务，深圳洛克时代科技，圣兰格医药，中大TFO，四川大学，宜隆物流，上海交通大学，广州汇智，广州越秀区党校，诚信行物业，北京责扬，湖南春秋时代，深圳旭日东方实业，九星印刷，深圳联创杰，深圳汇合华，。。。。。。

**生产制造及科技研发**

美的集团，格力集团，东风本田，福田雷沃汽车，柳州五菱，，三井酒业集团，富兴集团，伊利集团，乔丹股份，湖南恒佳集团，鸿星尔克，华裕农科，木林森集团，湖北五方集团，爱达克汽车，奇瑞汽车，五得利面粉，金州管道，湛江冠豪高新，广州顺科防水科技，苏州养乐多，成都三国，湖南长沙恒佳，上海巴兰仕，佛山卓日通风，遵义恒佳铝业， 湖南紫薇垣科技，江苏五方光电，汕头乐凯科技，五新集团五新钢模，浙江通力科技，嘉兴精科科技，芯科电子，湖南金凤凰建材，帝晶光电，上海爱登堡电梯，苏州英杰维特电子，天元化工，珠海傲威，金洲管道，，深圳东冠电子，深圳日东电子，湖南长城医疗科技，广州沃迪森汽车零部件.....