

竹  
管  
理  
者

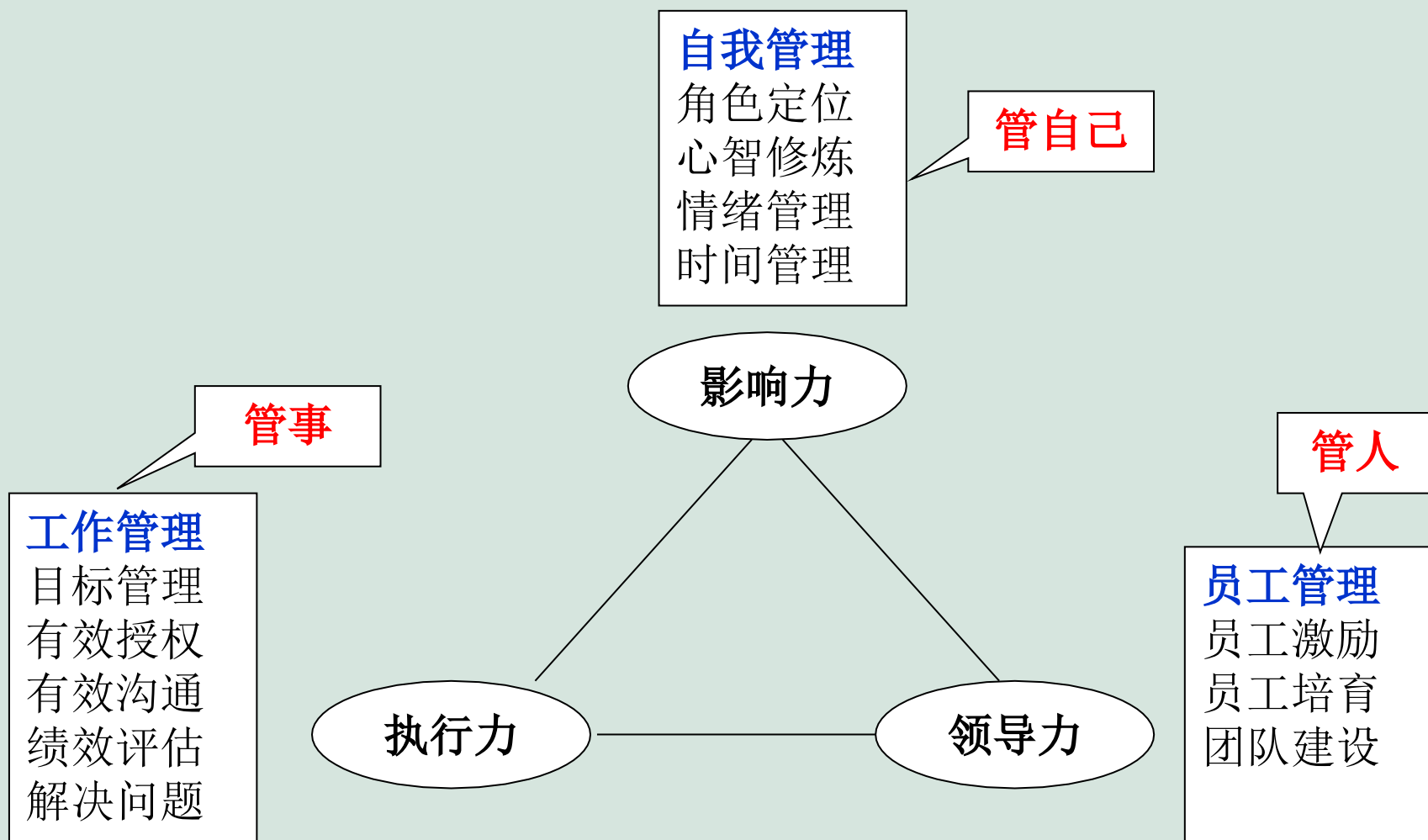
MTP管理才能发展训练—  
管理者角色认知与技能提升  
**Management Training  
Program**

张晋瑞

# 课程意义

- ◆ 中层经理是组织的中坚力量，兼有下属和领导的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。
- ◆ 中层经理不是天生的，我们可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准，出色的业务能力升任。升任后，中层领导不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。换句话说，担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作，而实在是另有一套学问与功夫。这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层领导后，不能适应角色及任务的原因。【彼得原理：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”】
- ◆ 要成为一个真正称职的中层领导，就要不断学习做中层领导的技能，本课程《MTP管理才能发展训练》正是专门为全面提升中层领导的管理技能而设计的。

# 管理者的管理技能结构



# 管理者的管理技能结构

第一部分是**自我管理**，即对自己的管理。它实际上是一种管理的影响力。所谓“己所不欲，勿施于人”。只有自己先以身作则，做好榜样，才能管理别人，影响别人。主要包括：角色定位、心智修炼、情绪管理、时间管理等。

第二部分是**工作管理**，即针对工作任务完成情况的管理。它旨在保证员工按时完成工作任务，并以绩效为导向，不折不扣地按照规定的绩效标准去实现工作目标，这就是我们常说的执行力。主要包括：目标管理、有效授权、有效沟通、绩效评估和解决问题等。

第三部分是**员工管理**，我们又称之为领导力。它是针对员工和队伍的管理，其工作对象是人。主要包括：员工激励、员工培育、团队建设等。

**自我管理**是先管好自己再影响别人，它**提升**的是中层经理的**影响力**。**工作管理**是执行力，它强调严格管理，要求设定具体、可操作的绩效标准，并严格按照标准不折不扣地执行。它**提升**的是中层经理的**执行力**。**员工管理****提升**的是中层经理的**领导力**。

简而言之，MTP管理才能发展训练就是全面提升中层经理**管人、管事、管自己**的能力。

# 课程意义

## □ 专业转型的重要历程：

- 调整中层经理管理心态，培养管理的成熟意识，顺利进行角色转换；

## □ 管理者的必修课：

- 学习中层经理核心管理技能和技巧，弥补管理方面的不足；

## □ 涉及管理者的态度、技能、知识：

- 重整综合管理经验，培育领导力，提升执行力。

# 中层经理人的烦恼

- 转型过程中的管理者，是否经常有诸如此类的烦恼：
  - 上司批评你太同情员工，不能充分地执行命令，从而出色地完成任任务；
  - 而下属却埋怨你没有人情味，只顾抓工作绩效，而不体恤下属；
  - 你关注细节，注重技术，认真帮助部属，可是他们并不买帐；
  - 你凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可上司却嫌你的效率太低；
  - 你希望下属多提意见，可他们却什么都不说，不愿承担责任；
  - 你的上司让你制订目标和工作计划，可你却无从下手；
  - 安排给下属的工作，经常不能按要求完成，而你却不知道应如何培育和激励下属；
  - 你想对下属进行考核评估，却不知道应如何设定准确合理的考核指标；
  - 面对各种各样的问题，不知道如何解决，甚至有时手足无措。

# 课程大纲

第一讲：管理者的角色认知与职责定位

第二讲：经理人的心智修炼

第三讲：经理人的情绪管理

第四讲：时间效率管理

第五讲：目标管理与计划控制

第六讲：有效沟通技巧

第七讲：绩效考核

第八讲：有效授权技巧

第九讲：解决问题与改善

第十讲：员工激励技巧

第十一讲：员工培育技巧

第十二讲：高效团队建设

# 第一讲：管理者的角色认知 与职责定位

- 1.1 管理的定义
- 1.2 管理的层次和职责定位
- 1.3 管理人员的工作归类
- 1.4 管理的职能和管理循环
- 1.5 中层经理的角色定位
- 1.6 中层经理必备的八大核心技能



# 1.1 管理的定义

- 管理就是运用各项资源去实现企业目标的一个过程。



# 管理的重要内涵

- 管理就是通过别人的努力，来完成自己的工作目标。这里的别人，通常就是下属这一人力资源。

- “运用”的四重含义：

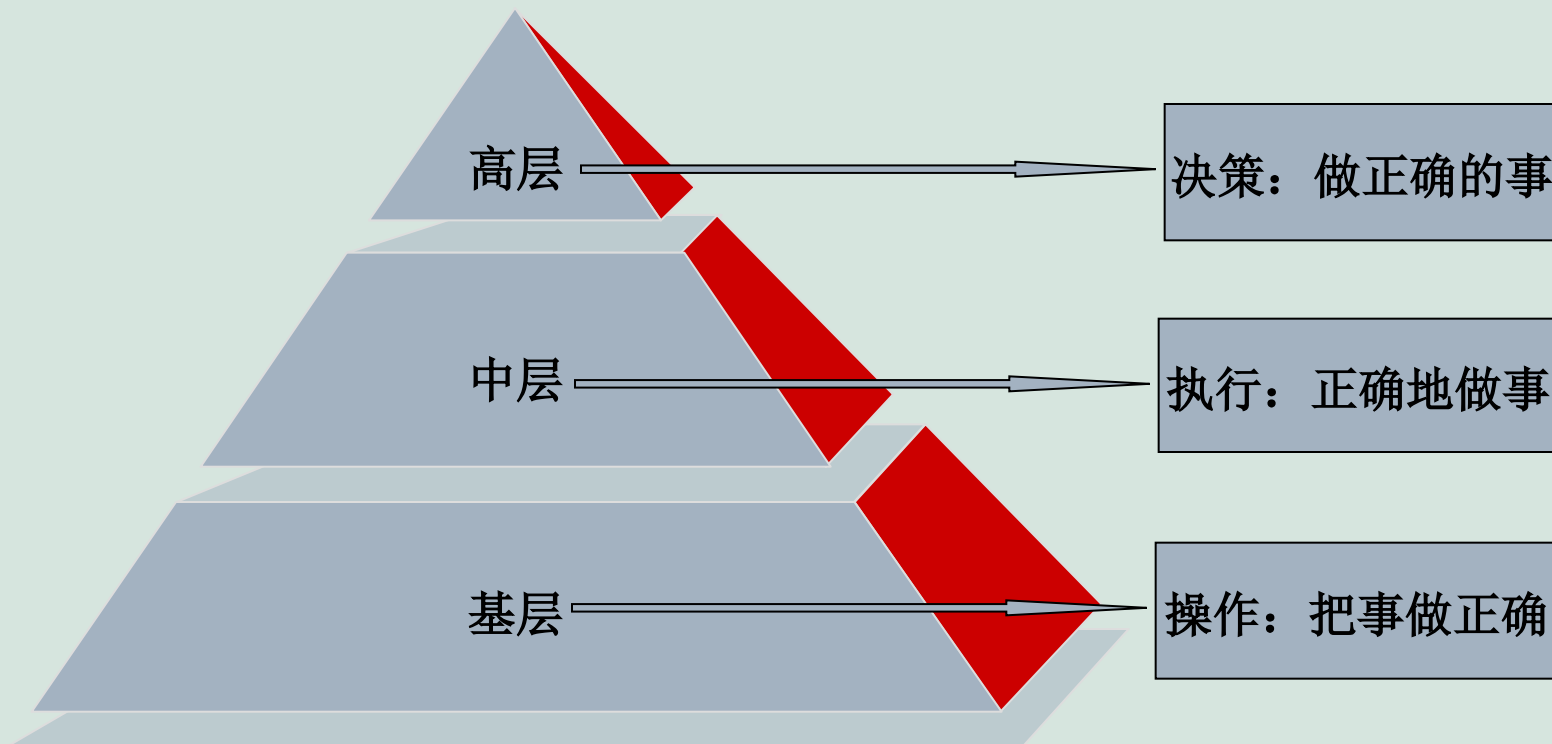
**获取**—获取一定的资源。

**调度**—将人与资源相结合，达到最佳配合。

**利用**—将各种资源进行互补，达到高效。

**开发**—开发员工潜能，提升员工工作技能。

# 1.2 管理的层次和职责定位



关键词：避免“窜岗”，有效应对“问题猴子”

# “问题猴子”的涵义

指员工在工作中动辄请求经理，让经理替他解决问题，而经理没有对员工所请求问题加以区分，一概代为解决，从而恶性循环，形成了员工给管理者布置任务的怪圈。

# “问题猴子”的应对

■当风险、责任较大，下属能力远远不够时：

经理要将这作为一次对下属进行教育训练的大好机会，让下属有一次锻炼学习的机会。

■当风险、责任较小而下属能力足够时：

经理要将“问题猴子”还给下属，适当进行过程控制和进度监督，尽量不直接参与问题的解决。

# “问题猴子”的处置

■当风险、责任较大，下属能力远远不够时：

经理可以和下属一起共同思考，分析并拟订计划，制定相关的时间进度表；然后带领下属一步步地做，下属可以完成的部分要让其自己完成，不能独立完成的部分可以演示给他，工作完成后要让他做工作总结。这样下次再遇到类似问题时，下属就可以独立完成，或是只需要经理在必要时施以援手即可。

# “问题猴子”的处置

■当风险、责任较小而下属能力足够时：

运用“**甜蜜开始**”技巧，首先给予下属适当的认同和肯定，鼓励他独立完成。当下属进一步请求经理做出明确批示时，经理则要发出明确的工作指令，让下属独立完成，当然也要在必要时提供相关的帮助。

# “问题猴子”管理的注意事项

- ◆每个人都应该照看好自己的“猴子”；
- ◆每个人都应该明白自己应该照看哪些“猴子”，如何看好，好的标准是什么；
- ◆不要把自己的“猴子”交给别人，也不要替下属照看“猴子”，否则以后下属的“猴子”总是您的；
- ◆不要出现无人照看的“猴子”，也不要出现有两个以上主人的“猴子”。（管理不漏项，责任要惟一）

重点提示



# 1.3 管理人员的工作归类一

## 不同层次人员的工作重点

类别	基层	中层	高层
例行工作	70%	20%	10%
	遵守规定	对例行工作的验收	检查终端的符合性
问题工作	20%	60%	20%
	发现，并报告	分析、查找根源，提出解决方案及需要的资源	批准方案，提供资源
创新工作	10%	20%	70%
	在新的例行工作中创新方法	不走样的复制创新工作，并转化为可操作的程序	新的思路、方向、路线，否定自己过去，并试验



# 1.4 管理职能和管理循环

- 管理的三大职能单元：

- **计划、执行、控制**

- 管理的五项职能：

- **计划、组织、人事、指挥、控制**

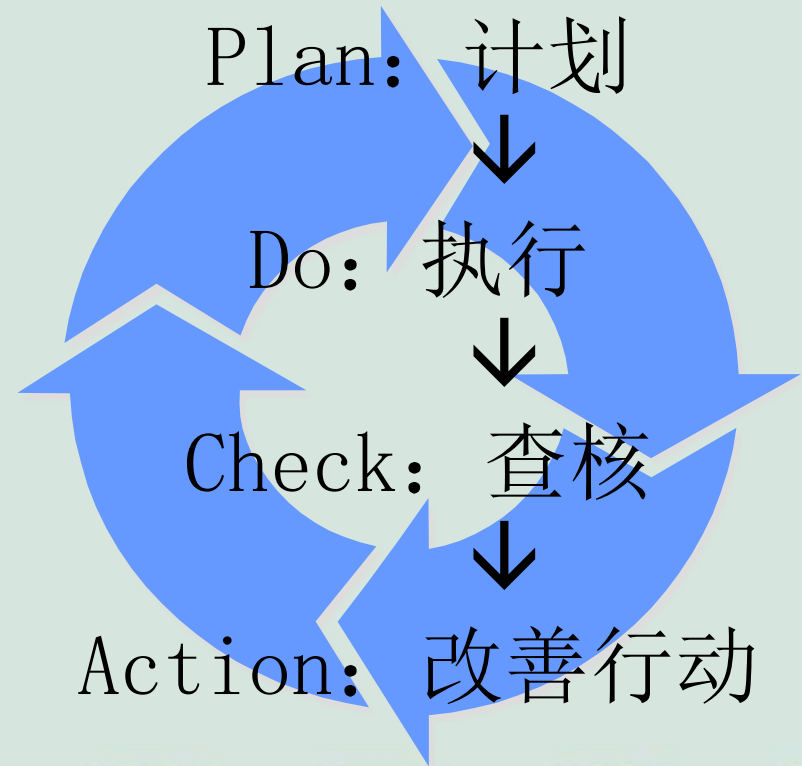
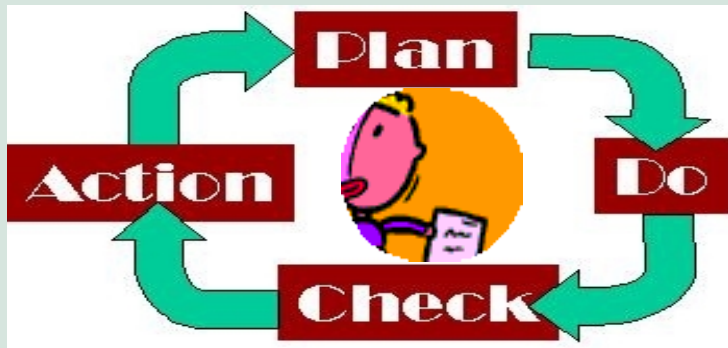
- **组织、人事、指挥正是执行的细分。**

—组织：合理分配工作任务。

—人事：人力资源的管理和规划。

—指挥：包括激励、领导、沟通等。

# PDCA管理循环



# 1.5 中层经理的角色定位

## 1.5.1 中层经理的作用和核心价值

### (一) 中层经理的作用：执行

#### **优秀企业成功的秘诀：**

根据调查，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行，还有30%靠其它因素。

优秀企业和一般企业最大区别在于执行力。优秀的企业总是“说一不二”，不但有好的战略规划，而且能将好的规划执行到位。而发展一般的企业尽管同样拥有一个好的战略、好的规划，但往往不能执行到位，或执行时发生的很大的偏差，以致企业最终走向死亡。

# 1.5 中层经理的角色定位

**那么，为什么会有这样的一些偏差？**

执行偏差可能来自于企业的各个层级，但最主要还是来自于企业的中层。企业的执行，关键靠中层。只有中层把企业决策层的管理理念、战略规划，把一些具体的方案和方法真实、准确地传递给基层的每一个员工，企业的战略目标才能得以有效实现。**中层执行力的缺失是导致企业发展滞后甚至最终消亡的重要根源之一。**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/558040104037006072>