

MTP 中层管理能力提升

课程背景：

MTP（英文全称 Management Training Program）原意为管理训练计划，是美国企业管理研究机构与世界 10 余家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。主要针对中、高阶管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。它的成功源于深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 最突出的特点是完成了“知”、“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。其训练方法强调在训练目标上 MTP 不仅注重现实问题的解决同时强调参加者主动获取知识、转化信息能力的形成，我们认为一套合格的“管理才能训练计划”至少必须能针对以下几项中，中基层管理者的素质及能力模型，经由系列的训练，得到一定程度的提高。

课程特色

- 一、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 二、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 三、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 四、 由实际演练中得到随学即用的效果。

授课方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

课程目标：

- 一、 掌握管理者的角色定位与认知，以及职责；
- 二、 了解管理与人的行为，态度；掌握组织运作的原则；

- 三、 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法等;
- 四、 掌握工作管理技巧,计划,分工,控制,协调的技巧;
- 五、 掌握人员管理技巧,部属的培育与激励,处理问题员工的技巧
- 六、 掌握团队管理技巧,沟通与团队建设技巧
- 七、 掌握从管理走向领导的技巧,了解领导者的魅力来源与特质,掌握领导力的实务应用
- 八、 掌握分析问题的思路、方法;以积极态度寻找解决问题的方法,制定解决方案;

学员对象：中层管理人员

授课时数：3天18小时(9:00-12:00;13:30-16:30)

备注：如上1天或2天,可以由客户选择模块,每天最多4-5个单元。

课程大纲

第一模块：管理的基础

第一单元：中基管理者的角色与职责

- 一. 管理者的定位及任务
- 二. 管理的四大构面及工作
- 三. 组织管理的原则
 - ▣ 组织的意义与功能
 - ▣ 指挥系统的统一
 - ▣ 管理幅度适中
 - ▣ 职务的认知
- 四. 中基层管理的角色
 - ▣ 管理者做为下级的角色认知
 - ▣ 管理者做为同事的角色认知

▣ 管理者作为上司的角色定位

第二单元：管理与人的行为

- 一. 了解人的行为
- 二. 人的需求
- 三. 需求不满
- 四. 人的态度

第二模块：工作管理技巧

第三单元：目标管理

- 一. 目标管理引进与推展
 - ▣ 企业特性与引进需求之差异
 - ▣ 引进及推动的部门与层级
 - ▣ 目标管理引进方法举例
- 二. 目标设定技巧-SMART 原则
- 三. 关于目标衡量标准讨论
- 四. 目标的分解与落实 (KPI 层层分解)

第四单元：计划管理

- 一. 工作计划
 - ▣ 订定计划应注意的事项
 - ▣ 要能配合上级主管的目标、方针
 - ▣ 要能实现自己部门的任务
 - ▣ 要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准

二. 计划的程序

- ▣ Step1 确认目的：
- ▣ Step2 把握真实的现况
- ▣ Step3 设定工作目标
- ▣ Step4 制订工作计划执行方案
- ▣ Step5 落实执行
- ▣ Step6 检讨与结案

三. 管理者的时间管理

- ▣ 正向法则—善用时间
- ▣ 时间管理三步曲
- ▣ 时间管理的四象限法则
- ▣ 时间管理的 20/80 原则
- ▣ 反面论证—克服误区
- ▣ 找出时间的小偷
- ▣ 浪费时间的心魔
- ▣ 最常出现的时间杀手

第五单元：分工管理

- 一. 工作分工技巧
- 二. 分工与专业化的目标
- 三. [分工与专业化的工作设计和任务专业化](#)
- 四. 控制的幅度
- 五. 分工与专业化的分权与集权
- 六. 分工与专业化的委派
- 七. 分工与专业化的直线与辅助关系原则

第六单元：工作协调

- 一. 协调
- 二. 协调的方法
- 三. 沟通的协调
- 四. 整合的协调

第七单元：工作控制（指令）

- 一. 何谓控制
- 二. 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
- 三. 检视计划和其实行的过程之偏差。
- 四. 控制的必要性，原则
- 五. 建立标准
- 六. 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。
- 七. 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。
- 八. 做到防范未然与防微杜渐

第三模块：人员管理技巧

第八单元：部属培育

- 一. 部属培育的基本原则
 - ▣ 部属学习需求的掌握
 - ▣ 组织成长的需求分析
 - ▣ 工作职务的需求分析
 - ▣ 个人成长的需求分析
 - ▣ 掌握成长需求步骤
 - ▣ 掌握需求的手法

二. 部属培育的要点与步骤

- ▣ 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构
- ▣ 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
- ▣ 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
- ▣ 训练的实施→如何做好工作教导
- ▣ 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
- ▣ 部属的职涯发展与指导重点
- ▣ 基于教练技术的部属培育技巧

第九单元：部属激励技巧

一. 部属激励技巧

- ▣ 主管用人的课题
- ▣ 赢家用人之道
- ▣ 自我启发的重要性
- ▣ 了解激励与激励他人
- ▣ 部属的需求分析
- ▣ 部属的个性分析
- ▣ 部属的情绪掌握
- ▣ 部属的心态分析
- ▣ 正面激励部属的要点

第十单元：抱怨与问题员工处理技巧

一. 态度与行为的启发

- ▣ 需求不满的对应
- ▣ 态度的改变
- ▣ 改变态度的沟通方法

二. 与人有关问题的处理

- ▣ 与人有关问题的处理方法
- ▣ 与人有关问题的处理方法的应用

第四模块：团队管理技巧

第十一单元：沟通的技巧

一.沟通的基本技巧

- ▣ 倾听的艺术
- ▣ 回馈的方式
- ▣ 同理心的运用

二.有效沟通的模式

- ▣ 理性沟通的习惯建立
- ▣ 非理性沟通的省思
- ▣ 客观周延且正向思维的沟通习惯
- ▣ 上对下的沟通—教导与激励
- ▣ 下对上的沟通--报告与建议的技巧
- ▣ 平行的沟通- 会议与协调
- ▣ 对外的沟通与客户的沟通

第十二单元：高效团队管理

一.团队的形成

- ▣ 建立团队的 5PS
- ▣ 建立高效团队的步骤

二.高效团队管理

- ▣ 建立有效团队的关键要素
 - ▣ 建立共同愿景
 - ▣ 凝聚力与共识的形成
 - ▣ 团队的使命与挑战
 - ▣ 目标的设定与承诺
 - ▣ 专长特色与分工

- ▣ 信任与领导
- ▣ 团队规范
- ▣ 有效沟通与协调
- ▣ 团队共识的凝聚与整合
 - ▣ 塑造共同的愿景
 - ▣ 强化团队成员价值观的认同
 - ▣ 强化组织成员共识
 - ▣ 提升团队运作共识、默契与习惯
 - ▣ 提高个人及组织团队的行动力
 - ▣ 消除团队的杀手.
- ▣ 强调有纪律的文化

第五模块：从管理走向领导

第十三单元：卓越领导力

一.领导者图像

- ▣ 领导与管理的差别艺术
- ▣ 领导是一个影响的过程
- ▣ 领导者应具备何种能力
- ▣ 新型领导的角色转变

二.领导的魅力来源

- ▣ 自信
- ▣ 坚定的愿景
- ▣ 叙述愿景的能力
- ▣ 追求愿景的强烈决心
- ▣ 彻底了解自己的天赋专长且善用

三.领导力的实务应用-情境领导

- ▣ 情境之评估

- ▣ 跟随者的准备度
- ▣ 跟随者状态评
- ▣ 跟随者准备度变量分析
- ▣ 跟随者准备度周期分析
- ▣ 跟随者状态之动态关系
- ▣ 跟随者状态的评估方法及工具
- ▣ 案例分析
- ▣ 领导者的领导风格
- ▣ 动态领导模式理论——情境理论
- ▣ 工作行为与关系行为的分析
- ▣ 领导风格的分析
- ▣ 权力基础与相对应的领导风格分析
- ▣ 实施情景领导的 3 个步骤
- ▣ 情境问题综合研讨
- ▣ 情境领导模式
- ▣ 情境领导模式之运用
- ▣ 作风与准备度之配合
- ▣ 情境领导应培养人才
- ▣ 如何做？
- ▣ 奖赏与惩罚

第十四单元：管理强化-问题解决

一. 问题意识与问题解决

- ▣ 何谓问题
- ▣ 问题状况与问题环境

二. 现状评估与问题确认

- ▣ 问题结构与组织结构
- ▣ 如何掌握信息

三. 问题原因分析与真因确认

- ▣ 问题的核心原因探究
- ▣ 问题分析的应用工具
- ▣ 真因确认的工具与方法

四. 问题的决策

- ▣ 决策的可行性分析
- ▣ 决策的具体化
- ▣ 决策潜伏问题的分析
- ▣ 建立问题分析与决策的良性循环
- ▣ 全景案例运用演练