

# 中层管理能力提升

(新任经理管理技能提升)

## 课程背景：

MTP (英文全称 Management Training Program) 原义为管理训练计划，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。

## 课程方式：

- 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、 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法等;
- 三、 掌握工作管理技巧,计划,分工,控制,协调的技巧 ;
- 四、 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
- 五、 掌握团队管理技巧 , 沟通与团队建设技巧
- 六、 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 , 新任经理等。**

**授课时数 : 2 天 12 小时 (9:00-12:00 ; 13:30-16:30)**

## **课程大纲**

### **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
- 五. 案例分析

### **第二单元 : 目标与计划管理**

- 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)

五. 目标落实之-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

六. 案例演练

### 第三单元：部属培育与激励技巧

一. 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

二. 部属激励技巧

- ▣ 主管用人的课题

- ▣ 赢家人用之道

- ▣ 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

### 三. 案例演练

## 第四单元：高效沟通的技巧

### 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

### 三. 案例演练

## 第五单元：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

### 三. 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

## 第六单元：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