

MTP—管理才能发展训练

为什么相当一部分的管理人员曾参加过不少的管理培训，可在实际工作当中仍不得要领、无所适从？因为许多培训项目相互独立而不系统，学员不能将整个管理体系了然于胸，内外兼修地把握管理者的角色与立场，将各种管理工具融会贯通地运用自如。——系统化与实战性正是 MTP 风靡全球管理者的魅力所在！

【课程背景】

MTP (Management Training Program) 源于二战结束时美国为日本开发的实战性管理培训课程，后来日本政府委托日本产业训练协会在民间普及，1960-70 年代中，有近 90% 的日本上市企业管理者接受过 MTP 培训，54 年来累积参加培训人数超过 150 万人。

MTP 的基本架构与精神是：基于「以人为本」作为出发点，以「对人性的了解、尊重」为考虑的观点，用「科学的方法」为骨架，所开发的实践管理课程。并且，将管理者定位为「组织目的、目标、业绩提升」之达成的担当者，MTP 课程所欲培育的乃是专业实务干部。MTP 的教学法亦非常独特，采取「会议指导法」，对于企业经营团队共识之形成极有帮助，比如说：一开始就提出「管理的定义是什么？」，让平常都在执行管理工作的主管们，共同思考甚么才是管理？管理的目的是什么？要管些甚么？需产出些甚么？透过集体思考，经验交流，针对平日管理的想法做法重新检核，加上讲师的专业引导，形成坚实有力的共识，导引整个团队有效发挥力量，迈向经营目标。

MTP 教材不仅在日本国内经久不衰，在韩国、台湾、马来西亚等地也普遍受到好评，其中最大的理由是通过 MTP 的学习，管理人员能够统一意识，自觉推动企业内的各种改善改革活动，调动员工的积极性，增强企业的凝聚力，从而使企业蓬勃向上、充满生机。

【课程特色】

MTP 的成功源于它深厚的管理学、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。其训练内容既紧跟当代企业管理前沿理念，又充分结合不同国家和地域，甚至行业的突出特征，在训练方法上强调现场演练（70% 的内容为案例分析及角色演练）和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。

【课程收益】

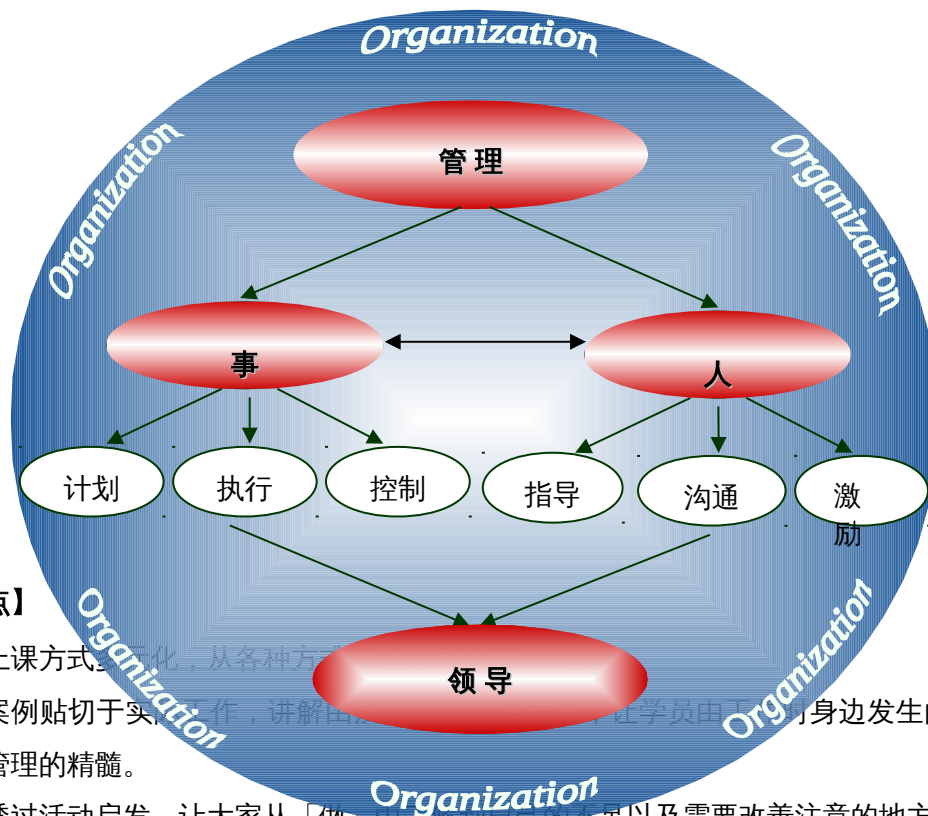
- 使管理者全面性、系统性的学习到管理上所应该具备的知识、技巧与认知观念，迈向职业化的经理人。
- 使管理者在工作上充份发挥管理职能，做好承上启下的工作，带动企业整体效能发挥。
- 学习后可与学习前明显比较出在管理知能上的成长，经理人管理素质得到提升。

【课程目标】

- 明确主管角色职责，发挥管理者应有的功能
- 培养管理者计划与执行的完整观念有效推动业务
- 发挥组织效能，分工合作以团队力量完成企业目标

- 能够以科学化的思维方法，掌握PDCA的程序，做好工作管理
- 建立自我领导特质，发挥领导能力，培养成为具有影响魅力的优质领导者
- 培养主动积极发现问题的意识，求新、求好、求变持续改善
- 了解培育人才的重要，并能在职场上对部属进行工作中的教导与训练
- 学习沟通的技巧与方法，透过有效沟通有效达成任务
- 掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提振工作士气
- 能够以经营自我得观念面对管理工作，使自己配合企业共创双赢局面

【课程架构】



【课程特点】

- 上课方式多样化，从各种方式
- 案例贴切于实际工作，讲解由浅入深，让学员由身边发生的事例中学习到管理的精髓。
- 透过活动启发，让大家从「做」中，发现自己的不足以及需要改善注意的地方。

【课程时长】

标准版 6 天（可以根据企业情况选择培训模块）

简化版 4 天（可以根据企业情况选择培训模块）

【课程对象】

企业中层管理干部以及储备干部

【课程老师】

王雷军老师

【课程大纲】

一、管理的基本概念

- 1、强化角色认知
- 2、加强自我信念
- 3、检视自我状态
 - 管理者的定义
 - 管理者的资源运用
 - 管理的范围与层面
 - 业务的管理
 - 业务的改善、改革
 - 部属的培育与启发
 - 信赖关系的形成
 - 管理者的基本态度
 - 管理者的基本职责
 - 管理者辅佐上司的正确方法
 - 管理与人的行为
 - 人类行为的理解
 - 掌握下属的需求
 - 辨别需求的不满

二、领导风格与艺术

- 1、提高认知层次
- 2、持续兴致
- 3、推动参与性
- 4、分析实务问题
 - 你是管理者与领导者
 - 领导与管理的区别
 - 何谓领导(Leadership)?
 - 有效领导的关键要素
 - 案例分析：刘课长的烦恼
 - 领导者行为
 - 任务导向行为
 - 员工导向行为
 - 领导风格自我评估

- 领导的四种行为类型
- 部属成熟度与领导类型
- 领导风格与领导行为
- 如何妥善运用正式职位能力
- 案例分析：
- 如何实践魅力领导？

三、组织运作的原则

- 1、认清组织架构
- 2、加强自我信念
- 3、分析实务问题
 - 组织的定义
 - 组织的目的与目标
 - 组织的型态
 - 案例分析：对部属的指示
 - 组织的基本型态的优缺点
 - 组织经营的四原则
 - 案例分析：会场布置
 - 控制的幅度
 - 案例分析：部属的现状
 - 命令系统的统一
 - 案例分析：一项新任务
 - 职务认知的整合
 - 案例分析：无奈的主任
 - 有效授权
 - 案例分析：与上司的关系
 - 授权应注意的事项

四、目标与计划管理

- 1、掌握工作方法
- 2、强化技能
- 3、检视自我状态
 - 对计划之了解
 - 管理 PDCA 四大循环
 - PDCA 与管理项目
 - 阶梯式提升的 PDCA 循环
 - 企业内常见到的计划类型
 - 计划制订的程序与要领
 - 目标的 SMART 原则

- 确定达成目标的要素
- 根据事实分析思考
- 拟订具体可行方案
- 如何健全的判断?
- 案例分析：新产品的生产
- 案例分析：新营业处的设立
- 实务演练：计划工作表单
- 管理者的时间计划

五、命令与计划执行

- 1、正确执行技能
- 2、提高角色高度
- 3、提升能力
 - 工作分配
 - 案例分析：白课长的工作分配
 - 工作分配时应考虑的因素
 - 命令的下达方法
 - 案例分析：命令与部属的行为
 - 理想的命令方式
 - 执行时应注意的事项
 - 状况共有的管理
 - 状况共有与自我命令
 - 工作结果的检讨

六、控制与工作协调

- 1、强化角色认知
- 2、加强自我信念
- 3、检视自我状态
 - 控制的含义
 - 控制的目的
 - 控制的类型
 - 现场控制
 - 前馈控制
 - 反馈控制
 - 控制时应掌握的原则
 - 案例分析：现场管理
 - 控制的三个阶段
 - 案例分析：办公用品的缴回
 - 控制的基本操作流程

- 演练：计划关键指标设定
- 何谓协调？
- 协调的定位
- 协调的方法
- 协调时的沟通
- 整合的协调
- 案例分析：部门超预算支出

七、部属问题预处理

- 1、加强认知
- 2、推动参与性
- 3、提高信念
- 4、分析实务问题
- 5、提高实务处理能力
 - 需求不满的应对
 - 案例分析：问题的处理
 - 与人有关问题的处理方法
 - 处理员工问题 8 步骤
 - 案例分析：陈课长与吴风
 - 影响态度的主要因素
 - 态度的改变
 - 改变态度的协谈方法

八、团队建设与管理

- 1、强化角色认知
- 2、加强自我信念
- 3、检视自我状态
 - 组织的综合力量
 - 团队的基本定义
 - 团队的发展型态
 - 团队的建立与发展程序
 - 接受挑战执行职务团队的形成
 - 有效团队与无效团队比较
 - 团队共识形成的两个途径
 - 价值观途径
 - 任务导向途径
 - 团队共识的五个方面
 - 任务导向团队的八条基本原则
 - 如何建立优质高效团队？

- 团队中的角色与作用
- 案例分析：不同的团队角色
- 团队综合力的提升与发挥

九、组织沟通与协作

- 1、强化相关技能
- 2、加强自我信念
- 3、解决实务问题
 - 沟通的意义与模式
 - 沟通情景演练：上司的指示
 - 沟通障碍的来源
 - 克服沟通障碍及周哈里窗
 - 如何克服组织沟通的障碍
 - 有效倾听的技巧
 - 有效表达技巧
 - 有效反馈的技巧
 - 沟通演练；表达、倾听与反馈
 - 跨部门沟通协作三要点
 - 冲突管理的策略与技巧

十、部属培育与发展

- 1、强化角色认知
- 2、加强自我信念
- 3、掌握正确程序
 - 案例分析：王经理的烦恼
 - 企业对人力训练的基本架构
 - 培育部属的责任
 - 掌握培育部属的要点
 - 小组演练：对部属的培育需求分析
 - 新人引导与培育程序
 - 案例分析：什么是正确的指导方法？
 - 工作辅导的原则
 - 工作辅导的时机
 - 做好工作辅导要领
 - 工作辅导的步骤
 - 实施 OJT 的具体作为
 - 管理能力的培育方法
 - 当教练，不当上司
 - 工具演练：教练式员工辅导方法

十一、部属的有效激励

- 1、掌握正确认知
- 2、加强自我技能
- 3、分析实务问题
 - 行为产生的特征
 - 改善员工行为三方面
 - X、Y、Z理论对人性假设
 - 五大需求期望与公平心理
 - 讨论：马斯洛需求理论的有效运用
 - 如何启发部属积极的态度
 - 带人又带心的激励模式
 - 讨论：激励的具体措施

十二、问题分析与解决

- 1、强化分析技能
- 2、加强思维能力
- 3、工具熟练应用
 - 何谓问题？
 - 问题的分类
 - 问题如何发现
 - 问题发生的模式
 - 问题5阶段解决过程
 - 解决问题的系统思维
 - 问题分析与解决操作
 - 提升部属的问题意识
 - 决策能力提升

十四、工作的有效改善

- 1、强化职责认知
- 2、强化分析技能
- 3、加强思维能力
 - 改善的基本观念
 - 日常改善的重要性
 - 在组织化的检讨
 - 工作架构的改善
 - 工作方法的改善
 - 工作改善四阶段法
 - 创造力常用手法
 - 改善障碍之排除

□ 提案改善

□ 团队改善之运作要领

课程回顾与总结