

金牌课程

《MTP—职业管理者技能提升与管理模式升级》

课程介绍

MTP (Management Training Program) 是源于美国的一套实战性管理培训课程。传入日本后，迅速得到日本政府和企业届高层的重视。本课程的推广有力地促进了日本企业竞争力的提升。传入中国后又经历了十一版的修订，成为全球经典的管理培训课程之一。本课程是世界 500 强企业根据在华运营多年的管理实践，在原版的基础上修订而成，具有非常强的实用效果。

课程特点

内容本土化（结合国内人员的特点与环境）

方案系统化（不再是管理模块的连缀，而是系统化的管理模式）

方法工具化（利于企业规范化管理）

操作简单化（提供管理的平台与抓手，大大降低了管理的复杂性）

课程目的与收益（根据授课时间不同，内容会有所选择或增减）

- 清晰定位管理者的角色

- 了解职业管理者应该关注的 8 个管理节点（组织效能模型）
- 找到管理者管理认知与管理动作的误区与缺失；
- 找到提升组织效能的路径和杠杆；
- 掌握对应所属部门与成员的特点、现状的管理风格与策略；
- 掌握目标制定与计划、授权与激励、组织与培育、创新与执行等技能模块；
- 掌握激活组织，营造良好管理氛围的方法；
- 掌握提升组织的主动能力、学习能力、创新能力和执行能力的关键
- 掌握提升组织效能的四个平台化运作与七个长效机制化工具；

培训对象及课时

- 组织中基层管理者
- 2 天（6 小时/天）

课程纲要

前言：课程概述及逻辑框架的解读

- 引入释放管理效能的组织基因“完善组化”
- 卓越管理者必须关注的 8 个管理节点（组织效能模型）
 - ✓ 1、愿景、目标设定

- ✓ 2、关怀与价值
 - ✓ 3、归属感与激励
 - ✓ 4、利益与资源
 - ✓ 5、能力提升与辅导
 - ✓ 6、团队协作与规范化
 - ✓ 7、学习型团队与氛围
 - ✓ 8、责任感与模式化
- 八要素之间的内在关系与推动组织发展的四个级别
- ✓ 个人中心
 - ✓ 组织中心
 - ✓ 发展中心
 - ✓ 事业中心

第一单元：角色定位——职责、意识、思维及行为的转变

- 团队的领导角色

案例分析：任劳任怨的刘主任

案例启示：关注的重点要从自己的表现转到团队的整体表现

- 制度的执行角色

案例分析：严格管理的张经理

案例启示：考核的目的不在于处罚，而在于避免违规再次发生

➤ 日常管理的角色

案例分析：说一不二的老赵

案例启示：不同阶段与不同事件要灵活应用管理风格

➤ 工作安排与协调中的角色

案例分析：无微不至的周行长

案例启示：不是传话筒，要有自己的判断，起到承上启下的作用

用

➤ 管理导向及培育人的角色

案例分析：独具慧眼的梁主任

案例启示：应以任务为导向，以提供成长机会为育人手段

➤ 管理者行为、动机、思维和意愿的转变；

第二单元：情景领导——组织环境与成员特点的识别与管理风格与策略

➤ 管理前提的工作重点与步骤、流程

✓ 明确领导的要求与期待

- ✓ 了解所属组织（团队）所处阶段及成员类别划分
 - ◇ 组织发展的四个阶段
 - ◇ 衡量成员的两条主线与四种类型
 - ◇ 组织（团队）人员梯队化管理
- ✓ 选择对应工作重点与管理风格
- ✓ 找到并解决三类问题，建立团队信心与管理威信

第三单元：系统思考——深度审视管理误区，提升管理实效性

- 管理的认识不足带来的必然现象
 - ✓ 明确的战略与目标无法保障实现
 - ✓ 制定的制度、流程、规范无法保障执行
 - ✓ 细化的考核与奖罚无法推动绩效提升
- 新形势下限制组织发展的基础性问题
- 组织精细化进程中管理的难点与化解
- 快速发展中管理者面对的难点及解决思路
- 管理者管理能力升级的着力点分析

第四单元：系列管理模块技能

--目标计划、授权激励、执行控制、跟进检查、持续改善、培养辅导等技术的综合化应

用

➤ 工作前的计划管理

- ✓ 计划的作用与意义
- ✓ 目标与执行的管理
- ✓ 可实现性目标的设定原则
- ✓ 促进目标认同与执行的管理方法
 - ◇ 陈述使命（目标设定）
 - ◇ 明确成果与责任
 - ◇ 拟定工作策略
 - ◇ 寻找必要资源
 - ◇ 沟通并公开颁布

➤ 工作过程中的授权管理

- ✓ 授权的类型识别与分析
- ✓ 授权的基础条件与核心原则
 - ◇ 人、事、物、环境的分析
- ✓ 授权后的跟进、检查、改善、转化的方法

➤ 工作过程中的激励管理

思考：1、员工在企业平台发展是为了什么？

2、管理者能为员工提供哪些激励？

- ✓ 激励的两大核心杠杆--“需求与动机”
 - ◇ 主观内心及管理者的管理动作
 - ◆ 对目标的渴望
 - ◆ 对自我价值的认可
 - ◆ 自我突破的意识
 - ◇ 客观环境及管理者的管理动作
 - ◆ 目标的明确
 - ◆ 行为的积极性强化
 - ◆ 更多的认可与支持
- ✓ 激励中的“心流状态”及进入心流状态的方法
- ✓ 激励中的需求层次及管理者的管理动作
 - ◇ 如何利用激励手段来建立员工归属感与价值感
- ✓ 工作与管理中的过程激励与结果激励的应用
- 工作过程中的人才培育管理
 - ✓ 人才培育的障碍
 - ◇ 意愿

- ◇ 方法
- ◇ 环境
- ✓ 人才成长的最佳方式（学习？思考？实践？）
- ✓ 抓住人才成长的契机
- ✓ OJT能力复制四步法

第五单元：管理模块的综合效能释放的管理模式化应用

- 新模式“全员互助体系”的构建技巧
- 提升下属素质与能力的基本方法与步骤；
- 管理者三种管理态度的转变；
- 全员思维下如何激发员工的特长与潜能
- 驱动行为的两种力量带来的三个启示

（互动实践：）1、如何形成共识与激励？

2、如何解决问题与化解矛盾？

3、如何提升业务能力？

第六单元：提升组织效能的四大平台搭建

——工具化的应用使管理更加简单，可以为组织后续发展提供基础条件

- 组织发展与完善的常用工具
- 组织（团队）管理的平台化建设
 - ✓ 组织内部搭“擂台”；
 - ✓ 组织内部搭“舞台”；
 - ✓ 组织内部搭“讲台”；
 - ✓ 组织内部搭“晒台”；
- 组织平台化管理的环境保障与机制保障
 - ✓ 组织内部活力机制建设
 - ✓ 组织内部轮值机制建设
 - ✓ 组织内部赛马机制建设
 - ✓ 组织内部连锁机制建设
 - ✓ 组织内部评议机制建设
 - ✓ 组织内部荣誉机制建设
 - ✓ 组织内部分享机制建设
 - ✓ 综合“管理道场”的形成要点
 - ✓ 日常化与透明化的应用平台搭建
- 管理无法有效落地的内外因解读

