
《MTP-中高层管理干部管理能力提升》

【课程背景】

由于所持的观点不同，对管理职能的定义也不同。本提案针对「功能研究法」来阐述管理职能的三大构面：

1.专业技能 (TechnicaSkill)

对某项专业事务之了解程度与操作熟练能力，尤其指含有方法、程序、以及技巧的专业事务处理的能力。以基层主管能力需求为主。

2.人际技能 (Human Skill)

指管理者于群体中工作，有效地建立人际关系与协调、合作的团队精神的技能，亦需要熟悉别人的看法与理念。中阶主管之职能以此为主。

3.概念技能(ConceptuaSkill)

管理者应该能够以企业整体的观点，认清组织中各项功能之相互依存和互动的关系，并体认各种影响因素，观察出企业与外界的关系。故重点在于经营、统合分析及决策能力。因此在培育或选拔高阶主管时，应特别重视之。

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。

【课程目标】

了解经营与管理间的不同

剖析经营的挑战，指出管理努力的大方向

管理者的素质养成与心态建立

建立企业管理文化及管理的共同语言，藉以发挥管理最大效益，奠定企业竞争力。

促使企业管理人员灵活运用管理技能，重整管理经验，

落实愿景，落实经营需求至管理行为。

工作计划的拟定与分配职务，下达命令的技巧。

掌握组织分工与授权的技巧

领导力的提升

绩效评估

培育与激励部属的方法与技巧

养成沟通与协调的心态与技巧

建构高效团队

【课程特色】

针对管理上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。

融合各个企业实践的经验与精髓，不断与时代同步迈进。

尊重人性及管理科学精神为核心;以会议式指导法为主轴，辅以多项精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。

针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，是可灵活应用的主管训练课程。

以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

【受训对象】

中、高层管理人员

【课程大纲】

第一单元：认知管理—管理者的定位与职责

第二单元：愿景实践—目标管理与绩效考核

第三单元：工作管理-计划与控制

第四单元：工作管理-分工与授权

第五单元：提升领导力-做一个优秀的领导者

第六单元：高效团队建设与沟通技巧

第七单元：员工激励与部属培育

第一单元：认知管理—管理者的定位与职责

管理的环境分析

经营的挑战

本质：定位(positioning)

挑战：竞争(competition)

趋势：全球化(globalization)

行动战略建议：经营调准与管理升级

结构设计

组织与文化

管理模式

运作系统

高层行动战略建议：

学习、控管、增强

从彼德定律分析经理人的任务和挑战

工作重点的转变：自我管理到员工管理

领导力发展的六个阶段

第二单元：愿景实践—目标管理与绩效考核

策略与绩效管理概览

瞻前：沟通整合年度、部门目标

顾后：理清愿景，使命，计划之关系

以绩效(结果)为导向带动员工工作

绩效(结果)的基本含义

员工发展的三要素：知识、技能和态度

目标的含义

目标的制定中的 SMART 原则

目标的分解和落实

目标的贯彻和执行：PDCA 的循环

绩效管理过程中的重点问题

绩效指标如何与激励挂钩

第三单元：工作管理-计划与控制

工作管理五大循环

计划

职务分配

指令下达

控制

协调

工作计划

计划的重要性

提供正确的方向

提供准备的参考

提供执行的依据

提供控管的要点

提供评估的标准

计划的三个特性：

前瞻性

决策性

目标导向性

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

计划的程序

Step1 确认目的：

Step2 把握真实的现况

运用 5W2H 将问题明确化

资料的分析与整理

Step3 设定工作目标

Step4 制订工作计划执行方案

确认目标达成之手段与步骤

掌握成功关键要素，作成推动方案

考虑相关人员的期待与心理状况

明订时程表与管制计划

事先排除阻碍计划推动之因素(Empower)

预先规划应变计划以确保弹性

Step5 落实执行

全力以赴，以身作则

内外资源的取得与运用

追踪与调整

Step6 检讨与结案

成果检讨与回馈

标准化/改善对策

下期工作计划

工作计划执行表

控制

何谓控制

比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。

检视计划和其实行的过程之偏差。

控制的必要性

控制的原则

建立标准

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。

采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。

做到防范未然与防微杜渐

控制的适中原则

时间管理

管理人员时间管理的特点

时间管理的四象限法则

时间管理的 20/80 原则

要事优先

第四单元：工作管理-分工与授权

职权与权力的责任

分工与专业化的目标

分工与专业化的工作设计和任务专业化

控制的幅度

分工与专业化的分权与集权

分工与专业化的委派

分工与专业化的直线与辅助关系原则

管理者从控制者转变为支持者

合理的分权与有效的授权

重心下移

授权管理

分层联动

重在分工

授权的要点与流程

授权工作的展开

目标设定

结果预测

沟通与派任

改善与回馈

第五单元：提升领导力-做一个优秀的领导者

小组讨论

案例-分享

大局观

专业过硬，可以指导员工专业成长；

以身作则，不是说教，而是实干。

尊重员工，关心员工。

信守承诺。

敢授权，给员工锻炼成长机会。

敢于给员工合理的利益。

善于激励人，总能给员工积极的力量。

第六单元：高效团队建设与沟通技巧

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。

创造力与团队的效能精神注入企业文化

沟通对组织的重要性

组织运作要义

沟通能力强的人更善于管理；

成功企业经理人的三大能力

沟通

协调

信任

新经济时代的信任建立

改变的循环

对沟通能力的正确观念与心态

沟通的意义，障碍和原则

沟通的基本技巧

倾听的艺术

语言表达的技巧

非语言表达的技巧

超语言表达的技巧

回馈的方式

同理心的运用

尊重的遣辞用语

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

沟通的角色与方式

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

陈述意见、抱怨与批评

除非上司想听，否则不要说

勿原封不动呈送主管

将信息消化整理,重点摘要

分析问题,思考解决之道

提出具体建议

平行的沟通--- 会议与协调

对外的沟通

应对进退的沟通

抱怨处理的艺术

建立双赢的互动

跨部门沟通的要点

认识跨部门沟通

跨部门沟通的意义和方式

跨部门沟通的方式,障碍和原则

尊重和欣赏

自我与自我满足;

人希望透过别人的赞赏以满足自己;

尊重人,欣赏人是沟通的诀窍

正确评价自己和别人

你能真心的欣赏其它部门的同仁吗?

换位思考

其实谁都有理

双赢思维

换位思考是主管的主要能力之一

知己知彼

经理人看专业知识

经理人看专业知识和专业以外的知识

了解与你跨部门沟通部门的运转最为重要

企业内调换岗位的重要性

跨部门沟通的关键技巧

跨部门沟通的问题根源

对于结果的预期不同

被动等待讯息

相互排挤的工作要求

上情无法下达，下情无法上达

部门权限之间交叉地带的事该不该管？

有效的进行跨部门沟通的五大重点

强化全局视野

选择适当的沟通方式

运用对方的思考逻辑

尊重他人的主导权

争取高层的支持

管理沟通的五大能力

知道沟通管道的能力

知道沟通结构的能力

掌握策略关键点的能力

长期而全面布建关键点的能力

总体关系管理的能力

第七单元：员工激励与部属培育

绩效支持

“绩效支持”指的是为员工帮助其更快、更好地达成目标、提升绩效。

绩效支持是企业学习体系不可或缺的一块拼图

绩效支持更贴近业务，具有独特的价值

员工激励技巧

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

激励的程序与障碍

有效的激励技巧

组织激励的要点

工作激励的要点

管理的机能性激励

员工培育的基本原则

培育部属的时机与特性。

事前原则

重要性原则

错误原则

系统化原则

成年人学习的原理

成人学习的动机

成人学习的心态

成人学习的有效方法

成人学习的思维分析

对症下药

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

培育的要点与步骤

员工培育的三大支柱→721

OJT 原则

OJT 法：适用于技巧、技术与操作型任务

说明，向学习者说明即将学习的事项、重要性、操作要点与步骤。

示范，由指导者或示范人员亲身操作。

操作，让学习者自己操作一次，并观察其动作是否正确，是否依照规范操作。

边做边说，由学习者自己一边操作一边说明要点，此步骤的目的是确保学习者的想法与动作的一致性，并能掌握所有的要点。

定期检查，正确者予以鼓励，错误要加以纠正。

部属培育的基本步骤

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

部属的生涯发展与指导重点

部属培育的成功关键

部属培育的组织价值

三大结合

与公司策略计划结合

与公司组织变革结合

与公司核心竞争力结合

三大价值

提供顾客价值

塑造员工价值

创造组织价值

案例分享与回馈