

MTP-中层管理人员综合技能提升课程大纲

【课程背景】

MTP 管理培训课程 (Management Training Program) 源自美国，1950 年传入日本，初期是美方对受雇于美军基地担任一定管理职务的日方人员进行的系列培训。随即引起了日本通产省官员的注意，迅速将 MTP 管理培训扩展到整个日本产业界。经过半个多世纪的验证，对战后的日本产业复兴起到了极大的帮助和推动作用。

MTP 课程思路缜密严谨、案例生动详实，是培训主管人员的经典课程，学员受训后，能够以经营自我的观念和心态去面对管理工作，使自己配合企业的发展脚步不断提升，与公司共同成长。

MTP 课程总共分为两部分内容：第一部分为中层管理者通用技能，第二部分为专业管理技能，两部分技能缺一不可

【授课时长】

两天(12 小时)

【课程收益】

角色的认知和转变：管理的通俗说法就是：通过别人把工作做好。所以在管理者的角度上，更重要的是实现团队的价值，而团队价值需要管理根据任务的需要合理计划、组织、领导团队成员去实现目标，在此过程管理者要做好监控和方向的调整，以便团队朝正确的方向前进并最终实现目标。所以管理者要调整好心态使之与经营者的意愿相统一，并且自觉的与上级保持信息反馈和提供意见和建议，同时通过各种方式去贯彻和落实目标的达成。在此过程，管理者会遇到各种问题，需要不断学习管理知识和技巧，以提升解决各种问题的能力。

优化客户服务：一个好的公司一定有良好的口碑和大量忠实的客户支持，而客户对一个企业的评价取决于他和这个企业接触的一瞬间。所以我们的业务人员无论是在和客户 email、电话、访谈等，都需要做到对形象统一，对细节追求尽善尽美。让客户在短时间内留下深刻的印象，成为我们忠实的粉丝。

德才兼备的人才：据悉，企业对德要求高于对才的要求，很多知名企业的原则是：如果有才无德，公司一律清除，如果有德无才，如果德才兼备，公司破格录取。所以在培养员工能力的同时，也要培养员工品德和素质的修养，就不至于造成老员工流动性大的困境了。

团队建设：团队的建设首先要做到“选、用、育、留”。其次，要针对不同阶段的团队采取不同的领导风格。

激励：进一步学习了需求理论、强化理论、双因素理论、期望理论、公平理论、目标与情境的认知以及综合激励。这些理论与案例的结合，生动的展现了运用的灵活性。因此，剖析员工的心理并运用恰当的激励使得同一阶段的不同员工和不同阶段的同一员工能得到有效的激励。并进一步提升生产力。

目标管理：学习了目标的来源：职责，内外客户的需求和上级交办的任务。目标的五大衡量标准：数量、成本、质量、时间和客户评价等。学习了绩效面谈的技巧和注意事项。

情境领导艺术：根据员工不同阶段的能力和工作意愿度采取不同的领导方式，有利于客观的评价现有员工和团队的能力以及对他们的领导和考核。

综合提升中层管理者专业管理技能，如：一日工作安排、生产与计划管理、现场 7S 管理、安全管理、设备管理、质量管理、成本管理与效率提升和生产问题分析与解决。

【授课对象】

中层以上管理人员或即将晋升为中层的管理人员。

【课程特色】

讲授法，情景演练法，小组讨论法，案例分析法、视频教学法和现场检查法等。

【课程大纲】

第一部分 中层管理者通用管理技能

一、中层管理者角色认知与转换

1、不称职的中层管理者

- (1) 角色不能有效的转换
- (2) 缺乏管理技巧与艺术
- (3) 心态上与组织要求有差距

2、管理者的位置

3、经营者想什么？

- (1) 如何提高竞争力
- (2) 怎样满意客户
- (3) 花最少的钱办最多的事

4、竞争力面临的变化

- (1) 客户需求不断改变
- (2) 外部环境经常改变
- (3) 员工工作动机改变

5、我们的客户都有谁？

- (1) 供应商
- (2) 分销商
- (3) 外部客户
- (4) 内部客户

6、作为下属的任务

- (1) 执行命令
- (2) 信息的反馈
- (3) 完成业绩

7、领导者——做对的事，管理——把事情做对

- 8、做人的领导与做事的领导
 - 9、作为同事的任务
 - 10、作为上级的任务
 - (1) 员工的工作环境
 - (2) 员工的工作技能
 - (3) 员工对待工作的态度
 - (4) 员工的职业发展与规划
 - 11、作为自己的任务
 - (1) 学习提高
 - (2) 身体
 - (3) 朋友
 - (4) 自我奖励
 - 12、德鲁克对管理的定义
 - 13、管理者的动态角色——三个效应两个角色转变
 - 14、领导的定义
 - 15、中层管理者的素养
 - (1) 德才兼备
 - (2) 先德后才
 - (3) 以德为重
 - 16、管理者角色定位
 - (1) 管理有技巧——千锤百炼
 - (2) 管理无技巧——重在做人
- ## 二、中层管理者团队建设与管理
- 1、什么是团队？
 - 2、优秀的团队该是怎么样？反之
 - 3、团队的三个条件
 - (1) 自主性：自主、自动、自发
 - (2) 思考性：每个人都思考
 - (3) 合作性：衔接断层
 - 4、建设团队的五个要素
 - (1) 目标
 - (2) 定位
 - (3) 权职
 - (4) 计划
 - (5) 人员
 - 5、他人的意见
 - 6、团队合作的六大要素
 - (1) 核心领导
 - (2) 共同目标
 - (3) 周密计划
 - (4) 分工合作
 - (5) 有效沟通
 - (6) 过程控制
 - 7、建立优秀团队的步骤

8、团队行程的过程

- (1) 阶段1：形成
- (2) 阶段2：震荡
- (3) 阶段3：规范化
- (4) 阶段4：执行
- (5) 阶段5：解体

9、学习型团队建设

- (1) 学习型环境的创造
- (2) 搭建学习交流平台
- (3) 成立相关协会、项目小组
- (4) 成立专项俱乐部
- (5) 定期经验交流会
- (6) 个人学习与班组学习
- (7) 如何成为学习型员工

10、案例分析：西游记团队组建分享

三、中层管理者有效激励

1、什么是激励？调动、激发、鼓舞他人的士气---调动积极性

2、激励的源头

3、需求的三大特点

- (1) 因人而异---不同人有不同的主导需求
- (2) 因时而异---同一个人在不同的阶段需求不同
- (3) 因环境而异---环境会刺激人的需求

4、讨论：马斯洛的需求层次论对吗

5、管理激励机理分析

- (1) 管理人性假设
- (2) 强化理论
- (3) 双因素理论
- (4) 期望理论
- (5) 公平理论
- (6) 目标与情境认知

6、常用的激励方法

- (1) 逆反激励
- (2) 许诺激励
- (3) 危机激励
- (4) 尊重激励
- (5) 参与激励
- (6) 荣誉激励
- (7) 竞争激励
- (8) 文化激励
- (9) 感情激励

四、中层管理者之目标管理

1、绩效考核中 HR 与直线经理的角色分工

2、目标管理法

- (1) 目标设定

- (2) 目标执行
- (3) 目标评价
- (4) 目标改进
- 3、目标的定义
- 4、目标设定的要求及依据
 - (1) 特定的
 - (2) 可衡量的
 - (3) 双向同意的
 - (4) 现实的
 - (5) 有时间限制的
- 5、什么是好的目标
 - (1) 具体的和可理解的
 - (2) 有量化的考核标准
 - (3) 切合实际的
 - (4) 时间性
- 6、写目标应注意的事项
- 7、目标五大衡量标准：数量、质量、成本、时间和客户（上级）评价
- 8、确定岗位工资目标的步骤
 - (1) 澄清主要责任
 - (2) 沟通部门的工作重点
 - (3) 设定员工的工作目标
 - (4) 与员工达成一致
- 五、中层管理者的情境领导
 - 1、有关领导理论的发展脉络
 - 2、领导的两大毛病
 - (1) 什么都不管，弄的乌烟瘴气，暮气沉沉，大家越来越乱
 - (2) 什么都要管，大家都被动，主管也辛苦，还常犯错误
 - 3、下属的矛盾心态
 - (1) 看不起没有能力的领导
 - (2) 讨厌有能力的领导
 - 4、情境领导三种能力
 - (1) 诊断
 - (2) 弹性
 - (3) 建立伙伴关系
- 六、中层管理者的领导风格
 - 1、领导风格：选择你的风格
 - 2、领导他人的能力不是与生俱来的
 - 3、领导的行为类别
 - (1) 高指挥低支持（如何指导）
 - (2) 高指挥高支持（怎样做教练）
 - (3) 低指挥高支持（怎样参与）
 - (4) 低指挥低支持（怎样授权）
 - 4、建立伙伴关系
 - 5、员工的发展循环

6、员工的倒退循环

7、员工发生倒退循环的可能原因

- (1) 看不到发展
- (2) 家庭危机
- (3) 岗位（区域）的变化
- (4) 政策变化
- (5) 人际关系
- (6) 外部环境（竞争、客户、政策等）

8、四种教练风格的共同特点

- (1) 都需要设定目标
- (2) 都需要注意观察并跟踪下属的绩效
- (3) 都需要在绩效跟踪的过程中适时的给予反馈

9、四种教练风格的弹性运用

七、员工状态的评价标准

1、诊断技术：下属的成熟度如何

- (1) 衡量员工发展层次的两把尺子
- (2) 员工发展的四个层次
- (3) 各阶段员工的特点与需要
- (4) 员工发展层次的案例诊断

2、员工工作的四个阶段

八、中层管理者有效的沟通与协调

1、认识人与人之间沟通协调带来的好处？

2、培养良好的人际关系

3、公司里为何有沟通的问题？

4、中层管理者解决任何工作问题的技巧

5、正确沟通技巧的十大原则

6、如何进行协调

- (1) 要有高度的自信心
- (2) 避开拒绝的锋芒
- (3) 要有灵活多变的策略
- (4) 要解决他人拒绝时提出的理由

7、中层管理者与下属的沟通协调

- (1) 与下属沟通的注意事项
- (2) 与下属沟通的原则

8、如何与上司沟通

9、如何处理与员工的冲突

10、如何提高中层管理者的说明能力

11、案例分析

- (1) 当与自己上司意见不一致时，中层管理者如何面对和处理？
- (2) 中层管理者如何与爱请假的员工进行沟通和协调？
- (3) 中层管理者如何与离职的员工进行沟通和协调？
- (4) 中层管理者如何与老员工沟通和协调？
- (5) 中层管理者如何与新员工沟通和协调？

九、中层管理者情绪与压力管理

- 1、中层管理者正确认识情绪和压力
- 2、必须正视情绪与压力的隐形杀手
- 3、压力的利弊与诊断
- 4、中层管理者改变压力的方法途径
- 5、情绪管理的艺术
- 6、成功与失败的加速器
- 7、提升情商指数的方法
- 8、情绪管理的基本方略
- 9、案例分析
 - (1) 王经理工作忙之情绪与压力
 - (2) 陈主管有效处理员工离职的情绪与压力
 - (3) 如何控制自己的情绪与压力

第二部分 中层管理者专业管理技能

一、中层管理者的一日工作

- 1、上班前要准备的事项
- 2、上班中要处理的事项
- 3、下班后要掌握的事项
- 4、晨会实施方法
- 5、案例分析：李主管的一天为什么瞎忙

二、生产计划排配

- 1、生产计划的描述
- 2、工作内容
 - (1) 产品负荷分析
 - (2) 人力负荷分析步骤
 - (3) 机器负荷分析步骤
 - (4) 短期的产能调整
- 3、销售计划与生产计划
 - (1) 存货生产型
 - (2) 订货生产型
 - (3) 年销售计划
 - (4) 月生产计划
 - (5) 周生产计划
 - (6) 日生产计划
- 4、工作指派
 - (1) 部门生产计划
 - (2) 制造指令单
 - (3) 工作指派原则
- 5、日程基准
- 6、存货与订货生产流程
- 7、生产进度管制
 - (1) 进度管制之范围
 - (2) 进度管制之方法
 - (3) 生产管制之工具
- 8、生管组织

- (1) 生管组织
- (2) 生管人员的甄选
- (3) 建立生产管理制度

三、生产设备设施管理

- 1、设备、设施的分类和定义
- 2、设备的使用、点检、保养
- 3、管理程序
 - (1) 台账登记
 - (2) 编码管理
 - (3) 制作日常点检、保养的指导书
 - (4) 制作点检记录表
 - (5) 点检担当者

3、案例分析：某企业生产经理推行 TPM 全过程

四、生产质量管理

- 1、定义
 - (1) 什么是质量
 - (2) 什么质量管理
- 2、标准与标准化
- 3、根据生产要素来区分
- 4、质量问题的把握与改善
 - (1) 问题意识
 - (2) 问题的发现
 - (3) 解决问题的步骤
- 4、PDCA-戴明管理循环圈
- 5、QC 七大手法
- 6、分组训练：如何分析和处理生产中的质量异常

五、7S 现场管理

- 1、7S 的来由
- 2、7S 之定义
- 3、7S 推行的具体要求
 - (1) 步骤一：整理
 - (2) 步骤二：整顿
 - (3) 步骤三：清扫
 - (4) 步骤四：清洁
 - (5) 步骤五：素养
 - (6) 步骤六：安全
 - (7) 步骤七：节约
- 4、案例分析：某五金企业推行 7S 管理全过程
- 5、企业现场巡视，发现生产存在的问题点，小组分享，老师点评

六、生产安全管理

- 1、什么是现场安全隐患
- 2、现场安全隐患的基本知识
- 3、安全隐患查找
- 4、安全隐患整改

- 5、安全隐患整改确认
 - 6、KYT 危险预知导入
 - 7、案例分析：给出某企业管理现场图例，学员指出现场存在的问题
 - 8、分组训练：实地到生产班组现场识别危险源，然后进行讨论应对对策
- 七、生产成本管理降低与效率提升
- 1、制造成本的组成
 - 2、制订主材与辅材、工量具的消耗定额，严格控制消耗
 - 3、降低不良率包括报废、返工率
 - 4、精减管理、事务性计时人员
 - 5、提高生产效率
 - 6、严格做好设备、工夹具的日常保养，减少设备工夹具的维修费用，延长设备寿命
 - 7、控制好现场的七大浪费
 - 8、运用 IE 提升现场效率的方法
 - 9、结合企业实际，运用 IE 七大手法进行现场改善
- 八、生产之问题分析与解决
- 1、一线主管经常出现这个问题没有解决，另外的问题又发生了，有的同样的问题重复发生
 - 2、什么是问题？什么是问题管理？为什么要对问题进行管理？
 - 3、8D 问题分析与解决的步骤
 - (1) 定义问题
 - (2) 建立小组团队
 - (3) 应急对策
 - (4) 识别根本原因
 - (5) 制定和实施纠正措施
 - (6) 效果确认
 - (7) 避免与预防问题发生
 - (8) 标准化及奖惩
 - 4、案例分析：某企业一线主管运用 8D 问题分析与解决全过程
 - 5、小组讨论：针对所出现的问题按 8D 的要求进行分析与解决，小组上台分享，老师点评