

# “MTP 中层管理技能提升”课程大纲

## 一、培训目标

- 使管理者善尽管理及领导的职责，发挥管理及领导的绩效，是一套提供管理者兼具管理的态度、观念、及能力并且有系统地规划、学习的套装课程
- 了解组织经营的原则与管理的基准，认识管理者的职责与角色，建立系统性的管理思维
- 透过管理循环(计划—控制—协调)，提升对工作的管理能力
- 学习激发部属问题意识与主动创造的能力，对组织流程、职务分配与工作方法提出改善
- 建立培育部属的概念与实践，提升个人与团队的学习能力，了解人的行为需求，可以因应不同的情境进行人性化管理

## 二、课程背景

一般企业都有中高层，但其地位、作用、影响力相距甚远。为什么？因为有些管理者为企业创造了效益，而另一些则相反。

企业为什么要设立中高层？中高层应该重点发挥什么作用？中高层应该如何定位自己的角色？中高层应该具备什么素质和能力？中高层应该重点抓好哪些工作？中高层应该如何向管理要效益？……这些问题，许多身在中高层的管理者都没有认真去想，或者没有想清楚。

俗话说：“火车跑得快，全靠车头带。”“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”企业要健康、快速发展，实现自己的战略目标，或者在竞争中立于不败之地，永远比

手快一步，胜一畴，就必须坚持训练中高层，中高层管理者则应该在训练中认真听，用心想，深刻悟，多多得，及时用。同时管理者不得不面对以下的管理挑战：

- 工作目标不明确或经常变动
- 不能有效要求部属贯彻命令
- 员工不了解主管的想法
- 工作很忙但效率和质量不佳
- 不能有效地发挥团队合作
- 没有培养部属的责任意识及问题意识

### 三、课程纲要介绍

#### 第一单元：MTP—管理角色认识与定位

- 认识管理 认识领导
- 管理的主要内涵
- 领导的基本含义
- 领导与管理的差异是什么？比较与研讨练习
- 中高层管理者的角色定位
- 研讨与总结：经理人的角色特点
- 中高层管理者应当拥有的知识结构与技能结构
- 案例分析、总结
- 领导者的角色认知与领导者的行为风格
- 管理行为风格与领导行为风格的主要差异

#### 第二单元：MTP--修炼一流的团队

- 建立起对团队的认识基础
- 看图研讨：有团队与没有团队状况下的差别
- 团队的运作与沟通
- 团队合作的核心理念
- 案例研讨：面对不同的工作环境与任务运用不同的团队沟通工具
- 激励团队的若干工具：
- 研讨与总结：高绩效团队运作中的若干工具
- 团队合作技巧训练
- 组织层面的团队协作技能训练
- 个人层面的团队合作练习

#### 第三单元：MTP--管理者高效工作方法

- 管理者的时间管理
- 时间分析：我的时间用的有效吗？
- 时间管理的四个象限
- 时间管理策略
- 中层管理者如何识别工作轻重缓急？
- 中层管理者应培养哪些时间管理习惯？
- 中层管理者应掌握哪些时间管理技巧？

## 第四单元：MTP--人员管理--沟通技巧

- 沟通的应像原理
- 如何理解沟通在管理中的重要意义？
- 企业沟通的准则
- 企业内部沟通应具备什么态度？
- 沟通的基本技巧 – 如何说得清楚？
- 沟通的基本技巧 – 如何听得明白？
- 对上沟通应掌握的方法及注意之处
- 接受命令
- 请示建议
- 汇报工作
- 平行沟通
- 平行沟通应具备什么样的心态？
- 平行沟通应掌握哪些原则？
- 如何改善平行沟通？
- 对下沟通应掌握的方法及注意之处
  - 下达指示
  - 肯定表扬
  - 批评指正
  - 处理抱怨
  - 关心下属
- 说服引导

## 第五单元：MTP—问题分析与决策

- 何谓问题
- 问题分析与解决流程
- 方法、工具、理论
- 方针与价值
- 人员、组织、环境
- 问题状况与问题环境
- 现状评估与问题确认
- 问题结构与组织结构
- 如何掌握信息
- 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
- 问题的决策
- 决策的工具运用
- 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

## 第六单元：MTP—管理者如何命令与授权

- 管理者行使命令的 6 种方式
- 授权是主管的重要管理功能
- 授权时要考虑的因素
- 有效授权原则
- 如何有效授权
- 督导工作进度之技巧