

企业中层干部管理才能发展系列训练 (MTP)

课程背景：

MTP (Management Training Program) 是源于美国的一套实战性管理培训课程。由美国企业管理研究机构与当时国际企业前 10 强的跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业中高层管理人员的管理水平而研究开发的一套训练体系。MTP 训练中每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行的，省去很多不必要的理论。因为企业管理人员要掌握的是以实战为主，而不是一堆不知如何运用的理论。因此 MTP 培训绝非泛泛而谈，而是让学员“一针见血”的快速掌握实战重点，这些都是 MTP 的设计精神。

适合对象：追求卓越的当代企业中层主管

课程特色：

实战型职业培训师，一位娓娓道来的讲述者，一位鞭辟入里的评论者，一位语惊四座的实战家，一位引领前沿思潮的导师，功底深厚，专注投入；以学员为中心，采用讲授、案例研究、情景模拟、游戏体验等现代互动式学习方式；理性了解与感性认知二者巧妙结合，学员适当笔记，既消化课程又在快乐中接受——卓越的培训效果。

课时安排：24H (4 天)

第一单元 管理的角色与原则

课题背景：做好管理，管理者首先要面对一个重要问题：管理的角色与原则。具体地讲，就是管理者的角色认知（一个管理者，他扮演着多重角色）；管理必须遵循一些原则，它包括：管理者必备的态度与意识、管理者在建立组织的时候必须把握的原则、在管理组织的过程中必须把握的原则等。不然，管理者便无法进行有效管理。

课程目标与效果：

- ➔ 通过实施课程，使管理者掌握有关管理的概念与理论；
 - ➔ 使与会者认识、了解管理人员的多重角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
 - ➔ 通过训练，培养管理者应有的积极态度；
 - ➔ 使管理者明确在建立组织的时候必须把握的原则；
 - ➔ 通过互动式的学习，使与会者认清在组织管理的过程中必须把握的原则；使管理干部认识基准及其在管理中的基础作用。
-

课时安排：6 小时

课题纲要

第一讲：管理者的角色认知

一、管理的概念

1、管理的定义

2、管理的真谛

3、管理方格理论：五种类型的管理

4、管理的 5 项基本职能

二、管理者的角色认知

1、从职工到管理者的角色转型

龟兔赛跑故事的启示

2、从员工到管理者角色的六大变化

3、管理者的“三个代表”

案例研究：……员工罢工，主管怎么办？

4、管理者扮演的九种角色

第二讲：管理者的态度与意识

一、管理者应该具备的态度

1、建立卓越工作的理念

2、达成的意愿

3、突破现状

二、管理者应该具备的意识

看电影：“多了一颗螺丝帽”

1、责任意识

(1)责任的内涵

(2)职务上所应做到的

2、成本意识

(1)企业实施成本控制四项指标

(2)成功实施成本控制的关键

3、危机意识

案例研究：百事可乐公司的管理谋略是什么？

(1)危机意识的内涵

(2)末日管理核心

三、掌握管理原理原则

思考：进行有效管理的理由？

1、系统统一的原理；

2、计划的原理；

3、沟通的原理；

4、培育部属的原理；

5、自我支配原理；

看电影：戴维与海尔

6、人性的原理。

第三讲：组织管理与领导类型

一、组织的形成

二、组织的管理幅度

1、团队的建立

2、变“高架式组织”为“平坦式组织”

3、变“线的组织”为“面的组织”

4、使团队和团队重叠组合（重叠关系）

三、领导类型的使用

——四种类型的领导

1、员工的成长规律

2、四种类型领导下员工的成长轨迹

第四讲：组织管理的原则

一、组织管理的三大原则

组织管理原则之一：遵循指挥系统的统一

- 1、内涵
- 2、目的
- 3、三种例外状况

组织管理原则之二：端正对职务的认知

- 1、内涵：
- 2、积极做法的四个作为

组织管理原则之三：授权的运用

情景案例：一家便利商店及另一家传统杂货店，会选择那一家？为什么？

- 1、自我支配原则
- 2、授权的好处
- 3、授权的障碍
- 4、请按照逐步授权的逻辑重新排序

二、组织管理与基准

- 1、何为基准？
- 2、基准的作用
- 3、基准的内涵及种类

(1) 基准的内涵

(2) 两大类基准

小组研讨：列举十项指针类基准及十项准则类基准

- 4、订定可以执行的标准须把握的要点
- 5、使部属有意愿与责任感执行基准的条件

第二单元 有效的工作管理

课题背景：管理的真谛是管人理事，其最终目的是把事情做好，所以工作管理是管理者的两大管理活动之一。工作管理要遵循什么样的原理，有什么样的工具、方法、策略可以使用，是管理者们必须考虑并且掌握的。

课程目标与效果：

- ➔ 通过实施课程，使管理者了解工作管理的八大原理；
- ➔ 使与会者掌握工作管理的PDCA循环；
- ➔ 掌握制订计划的大致步骤；
- ➔ 让管理者在课程中认清目标管理是管理者在工作管理中重要的工具与方法；
- ➔ 达成目标有赖于执行，通过学习，从实战的角度增强职业经理人的执行能力；
- ➔ 控制是管理活动中的重要环境，通过学习，使与会者认识到控制在达成目标过程中的作用；
- ➔ 认识问题的种类与控制的形态。

课时安排：6小时

课题纲要：

第一讲：工作管理的原理与PDCA

- 一、工作管理的八大原理
- 二、工作管理的循环
- 三、关于计划

1、计划的重要性

(1)计划的定义

(2)计划重要性的两个方面

2、编制计划常见的四大误区

3、制订计划的步骤

第二讲：设定目标与有效执行

一、关于目标设定

1、目标四个方面的功能

2、厘清目标管理

(1)目标管理的定义

(2)目标管理的内涵

二、职业经理人的执行

1、人与事的结合

案例研讨:工作分派

★如果你是金经理，会将这个任务交给谁做？

★你要考虑哪些因素？

★你会如何避免案例中的状况发生。

2、状况共有的管理

(1)状况共有与“他律性”

(2)如何让部属自律

3、执行的两种关键作风

(1)关注细节

(2)不找借口

4、经理人执行的四把刷子

第三讲：控制与问题的掌握-上

一、控制的内涵

1、控制的意义与目的

2、他们都应该在图中的哪里？

二、控制的实质就是发现问题解决问题

1、什么是问题

2、发现与解决问题的积极意义

3、问题的根源

4、【人】的问题的四种发生类型

5、问题的种类与控制的形态

6、PDCA 与控制

情景案例：孩子学步，你会把环境作什么样的改变，为什么？

课堂作业：在我的工作中，有那些需要控制的地方？

三、控制时应掌握的原则

(一)避免控制的过与不及

1、控制过多的影响

2、控制不足的影响

(二)不可为控制而控制

(三)控制要符合现况，配合实际需求

第四讲：控制与问题的掌握-下

一、所有问题的根源所在

——人的问题来自需求的不满足

二、有关问题的解决七步法

- 1、详解“现状把握”
- 2、详解“设立目标”
- 3、详解“要因解析”
- 4、详解“研讨对策”
- 5、详解“计划实施”
- 6、详解“效果确认”
- 7、详解“效果巩固”

第三单元 人员管理技巧

课题背景：管理就是通过他人的力量完成工作，即是说管理者并非靠自己个人的力量完成工作，管理的真谛是“管人理事”，而且，管理者完成工作必须通过对人的管理而实现的，所以人员管理在管理活动中至关重要。

课程目标与效果：

- ➔ 通过实施课程，使管理者认识到人员管理对创造卓越工作绩效的重要性；
- ➔ 使与会者认清人员管理的目标与原则；
- ➔ 认识到做好人员管理必须首先做好自我管理；
- ➔ 管理者的情绪管理对做好人员管理至关重要，使与会者掌握情绪管理的基本方法；
- ➔ 时间管理是管理者高效管理的重要一环，通过课程学习，使与会者认识时间管理的内涵，掌握时间管理的基本技巧；
- ➔ 沟通是人员管理的基本工具，你的工作质量取决于你的沟通质量，使与会者了解自己的沟通能力，掌握有效沟通的技巧与方法；
- ➔ 了解人员管理的高级工具，掌握有效约束人的基本方法和认知/调控他人的情绪的策略和方法。

课时安排：6小时

课题纲要：

- 第一讲：人员管理的目标与原则
 - 一、人员管理的内涵
 - 二、人员管理对企业和团体的意义
 - 三、人员管理的目标
 - 四、人员管理的六个原则
- 认识人的六种素质
- 案例研究：找出小王的培训需求
- 第二讲：管理者的自我管理
 - 一、管理者对自己情绪的管理
 - 1、认识情绪(人类的情绪)
 - 2、体察和控制自己的情绪
 - (1)让另一个我来监督
 - (2)自我警示
 - (3)改变成功的观念
 - 二、管理者的时间管理

- 1、时间管理的内涵
 - 2、时间管理的9个技巧
- 第三讲：人员管理的基本工具：沟通
案例研究：……你该如何与妻子沟通？

一、沟通的概念

- 1、沟通的定义
- 2、沟通的本质

二、沟通的类型

- 1、根据信息载体的异同
- 2、按照沟通方向不同

沟通能力测试：

三、人际沟通中的障碍

四、信息传递过程中的局限性

1. 沟通漏斗
2. 组织内信息的传递及流失

五、语言沟通的四个绝招

六、沟通中有效倾听的三个方面

第四讲：人员管理的高级工具

一、约束人的艺术

- 1、约束人的内涵
- (1)约束人是让人在某种环境与制度规范之内活动；
- (2)约束与自由是相对的

2、为什么要约束人

案例研究:孙武训宫女的启示

- 3、两种性质完全不同的约束
- 4、两种性质不同的约束实施时面临的难/易不同
- 5、实现有效约束

(1)实现有效约束的关键点

(2)有效约束“七法”

二、认知和调控他人的情绪

1. 如何认知他人的情感
2. 如何调控和驾驭他人的情感

第四单元 领导力的发挥

课题背景：管理者一味地使用权力与职务常常会碰壁，下属会反感，其有效做法，是要“更多地发挥领导力而不是权力”，发挥领导力可以为管理者赢得追随者。在全球经济高质量的今天，发挥领导力是提升管理品质的需要，是降低员工流动率的需要，是增强企业核心竞争力的需要……

课程目标与效果：

- ➔ 管理不等于领导，通过学习，使管理者认识领导及其内涵；
- ➔ 未来，领导将取代管理，深入浅出地使与会者认识领导力及其重要作用；
- ➔ 使与会者认识了解人性的X理论与Y理论；
- ➔ 通过课程学习，使与会者认清领导与管理的区别与联系；
- ➔ 通过讲授与案例分析的手法，使管理者了解掌握信任人、敬重人、教诲人与激励人的领导力艺术。

课时安排：6小时

课题纲要：

第一讲：领导力及其重要作用

一、领导与领导力

1. 领导的定义

2. 什么是领导力？

二、从企业寿命看领导功过

1、99%的管理者七方面的负面表现

2、员工心目中的领导

(1)霍根的企业调查结果表明

(2)在对一家航空公司进行调查时发现

(三)历任领导的教训

三、领导力的重要作用

第二讲：人性/管理与领导力

一、对人性的认识

1、人性的X理论（性恶）

(1)X理论（性恶）下的人性表现

(2)持X理论经理人的管理作风

2、人性的Y理论（性善）

(1)Y理论（性善）下的人性表现

(2)持Y理论经理人的管理作风

二、领导与管理的区别与联系

1、领导与管理的区别

(1)内涵不同

(2)实施过程不同

(3)使用的中介工具不同

2、领导与管理的联系

(1)方式途径相同

(2)目的相近

(3)主体行为难以明确界分；

(4)作用互补性大。

三、领导者具有影响部属的五种能力

四、领导力涵盖的八项内容

第三讲：领导力的发挥——信任人与敬重人的艺术

一、信任人的艺术

看电影：到底出什么事了

1、为什么要信任人

经典案例:毛泽东与许士友的故事

2、怎样才是信任人？

3、怎样信任人？

小组研讨：您曾运用了哪些方式来信任人？

二、敬重人的艺术

1、为什么要敬重人（敬重人的三大理由）

小组研讨：孔明到底何以成了神仙般的诸葛亮？

2、敬重人的三个要点

案例研究:诸葛亮和庞统都有匡世之才，但为什么其对刘备的忠诚程度远不如诸葛亮？

案例研究: 世界著名经济学家出名之后，美国经济学会想让他出任会长，但他拒绝了。为什么？

3、如何敬重人？

小组研讨：您认为还有哪些行为方式可起到敬重人的效果？您曾运用了哪些方式来

敬重人？

第四讲：领导力的发挥——教诲人与激励人的艺术

三、教诲人的艺术

1、教诲人的内涵

2、人在三种情况下会变得非常愚蠢

3、管理者必须是一个优秀的传教士

小组研讨：针对“人在三种情况下会变得非常愚蠢”的情况，管理者该如何行动？

4、教诲人的六个技巧

小组研讨：你认为教诲人还有哪些技巧？您曾运用了哪些技巧来教诲人？

四、激励人的艺术

1、领导者常用的三种激励法

(1) 恐惧激励法遵循的 5 个原则

(2) 人性激励法的 5 个法宝

看电影：戴维与海尔

2、明确两种人性现象

3、激励的真相

(1) 必须把人置于一种边际情境之下

(2) 激励人的四组边际情境

4、有效激励的四条途径。

自由问答、互动
