

Management Training Program

MTP 中高层管理提升

主讲：杨波老师

【课程背景】：

MTP (Management Training Program) 管理研修课程最初版本源自美国，1950年引入日本后，受到日本产业界的普遍欢迎，成为所有管理培训的基础，为日本企业成长要因之一。MTP 最受企业欢迎的原因是，通过 MTP 培训，管理人员能够统一认识，提升自觉改善的动机，带领员工推动各项改善活动，充分调动员工的积极性，增强企业的凝聚力，从而使企业蓬勃向上、充满生机！

【课程特色】：

引进日产训（即社团法人日本产业训练协会）MTP 课程之后，讲师结合中国企业的特质以及多年的企业管理实务操作，根据学员培训需求、管理者的管理基本技能，综合了管理学、心理学、行为学的精髓，设计出一套适合中国企业管理培训的课程，既展现了当代企业管理前沿理念，又结合了世界上最先进的管理模式，以及中国企业的管理特征，使部门管理者能够实现“知行合一”的跨越。

【课程收获】：

- 使管理人员了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的桥梁；
- 学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威，并给予工作授权；
- 了解培育人才的重要，学习到工作中教导的方法；
- 知人善任，带人带心，学习激励部属的技巧；
- 培养管理人员目标管理能力、指导、控制和协调能力；
- 掌握高效沟通的技巧，建立组织内无障碍的沟通环境；
- 掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力；

【培训时间】：2-4 天



日厂训《MTP中高层管理》证书

【授课方式】：

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD
 游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Coach



【课程大纲】

第一部分 高效管理者的角色认知

第一讲 管理者在组织中的地位

1、定位“您”的目标与角色

- 对上扛得住
- 对中拢得住
- 对下罩得住

2、目前企业中层存在的问题剖析

- 监督力不足
- 指导力欠缺

3、案例分析 学员互动

第二讲 管理者的角色定位

1、作为下属的管理者——高效达成任务指标

- 让上司高效
- 让上司轻松
- 让上司放心

2、作为同级的管理者——需要时得到理解和帮助

- 让同级尊重
- 让同级支持
- 让同级主动

3、作为上司的管理者——培养下属

- 让下属成长
- 让下属追随
- 让下属愉悦

第二部分 高效管理者的沟通艺术

第一讲 高效畅通的沟通艺术

一、认识沟通

1、沟通的作用 小组讨论：思考、提问、总结、分享

2、什么是沟通 互动启发：与智者言……与博者言……与辩者言……

二、沟通的目的：1、描述事物 2、传达情感 3、建立关系 4、达成共识 5、采取行动

三、高效沟通的组合应用

1、问——怎么问？封闭式问题，开放式问题，一个好问题比N个答案更重要

2、听——怎么听？常见的聆听类型，克服不良的聆听习惯，聆听的技巧

3、看——怎么看？察颜观色，洞察心灵，消极的身体语言，积极的身体语言

4、说——怎么说？多用正面的字眼，换个角度看世界，使用对方易懂的语言

第二讲 团队沟通与关系协调

一、与上级的有效沟通

1、理清角色关系

2、向上司请示汇报工作的程序与方法

3、取得上级信任的沟通方式

4、案例分析：A集团王主管的疑问

二、与下级的有效沟通

1、与下级沟通常见障碍

2、如何下达工作指令

3、赞扬与批评下属的技巧 -有效的激励

4、面对面的沟通

三、与平级的有效沟通

1、与同事沟通的原则

- 2、建立情感账户
 - 3、交情与工作效率的关系
 - 4、跨部门沟通（录像观摩、分组讨论）
- 尊重欣赏 换位思考 全局思维 知己知彼 律己宽人

第三部分 高效管理者的目标管理

- 1、 设定目标的思路
 - 目标设定的 SMART 原则
 - KPI 与 CPI 的制定策略
 - 认同管理
- 2、目标分解与计划管理
 - 目标分解的常用工具
 - 用 5W2H 来描述你的执行计划
- 3、计划过程的把控
 - 设定时间进度管理表
 - 明确考核点
 - 目标管理和绩效考核相结合
- 4、执行结果的检查和经验反馈

第四部分 高效管理者的任务委派与授权管理

第一讲 高效任务委派

- 1、善于委派的好处
- 2、管理者的“有所为”和“有所不为”
- 3、如何掌握“知人善用”的诀窍
- 4、委派风格要因人而异
- 5、掌握高效的委派技巧
- 6、预防“反授权”的三板斧

第二讲 如何进行授权

- 1、为什么要授权
- 2、授权的方法
- 3、授权流程与关键点
- 4、把握授权切入的时机

第三讲 检查与控制

- 1、命令追踪
- 2、有效的反馈
- 3、监督进度
- 4、全局统驭

第五部分 高效管理者的辅导与激励

第一讲 团队辅导技术

1、员工技能应在辅导中提高

- “主动”是关键因素
- “巴掌与甜枣”共同作用效果好
- 辅导要按“日程表”有计划地进行
- 辅导要随时、随地、随人、随事地进行

2、OJT 运用的具体方法

3、教练辅导的四大能力:聆听-区分-发问-回应

4、有关辅导技巧的建议

建议一：新老管理者“交棒”时的备忘录

建议二：巧妙运用团队影响力

建议三：对人的栽培是要花代价的

5、辅导公式=观察行为+发现差异+沟通+强调重要性+提出改善意见+演示+演练+肯定或修正+跟踪

第二讲 团队激励技术

一、激励的心理学原理

- 1、心理学原理：马斯诺需求\成就需要
- 2、人性激励模型：环境-文化-物质-精神

二、实用激励工具

1、激励的基本步骤是什么？

2、我们的通病在哪里？

- 物质方面
- 精神方面
- 事务方面
- 言辞方面
- 人性方面
- 表扬方面
- 上级方面

3、激励的非货币性工具：教育训练 / 考察 / 调迁 / 研究环境 / 职场氛围 / 工作扩大化与丰富化 / 对谈交流 / 分权 / 内部表扬 / 公开嘉许 ……

4、案例分享：考察企业如何激励员工

5、小组练习——制定部门激励计划

第六部分 高效管理者的团队领导

1、从管理走向领导的背景思考

2、团队领导者自我能力提升的 6P

- 远见(Purpose)
- 热情(Passion)

- 自我定位(Place)
- 优先(Priority)
- 人(People)
- 权力(Power)

3、情境领导之道——不同的领导风格

- 指挥式领导风格-教练式领导风格-支持式领导风格-授权式领导风格
- 领导者行为方式的两大脉络：工作行为和关系行为
- 领导者“随需而变”——视员工的情况而变

4、如何将下属转变为追随者

- 什么是领导有方？
- 正确处理上下级的关系是成功领导的关键
- 满足下属的心理需求
- 因人制宜，还要因事制宜

5、关注每一个员工的准备状态

- 如何判断员工的能力
- 如何判断员工的意愿
- 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

6、提升追随者准备度水平的策略

- 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
- 同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格
- 分析你的领导风格应变性，确定你的领导风格适应度
- 分组演练 工具运用