

MTP 中高层管理技能训练

---让您从优秀走向卓越的经典教材

【课程概述】

- 整个培训过程强调教学互动、共同探讨，要求学员高度参与和投入。
- 为了达到应有的培训效果，无论是组织者、参训学员，还是讲师，都必须要做好充分的准备。

【课程收益】

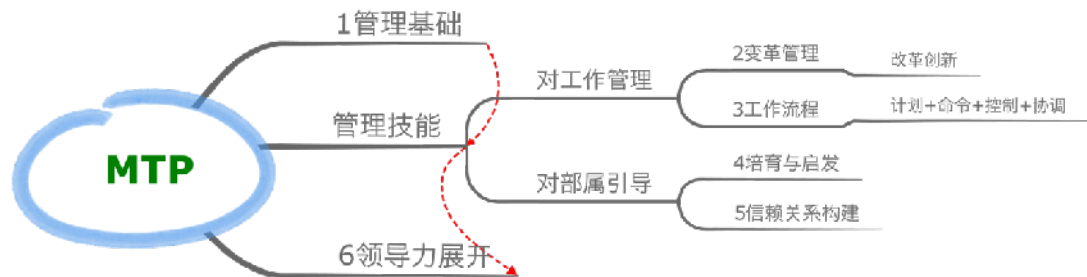
- 掌握现代管理理念，了解中高级管理者角色定位，培养基本心态；
- 发挥组织效能，培养团队精神，以团队的力量完成公司目标；
- 能够以科学化的思维及方法，掌握 PDCA 的管理循环，做好业务管理；
- 培养主动发现问题的意识，掌握解决问题的基本技巧；
- 了解培养人才的重要性，并在工作中对部属进行教导和训练；
- 学习沟通技巧与方法，透过沟通去完成任务、建立良好的人际关系；
- 掌握人性的特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提高工作士气；
- 掌握领导艺术，发挥影响力，培养有实力、有魅力的领导品质；

【培训对象】 中高层管理者 管理者储备人员 新晋升主管

【设计时间】 6+1 天/ (6h/天)

【主讲老师】 文亮 | 常驻地 上海

【课程大纲】



第 1 单元 管理的基本概念

一、管理的含义

1 管理的目的

2 管理的对象

3 管理的方法

二、组织的目的&目标

1 组织的目的

2 组织的目标

三、人力资源的 3 个层面

1 道具的、被动的层面

2 动机的、态度的层面

3 合理的、认知的层面

四、管理者的立场（角色）

1 上位组织的代表

2 部属成员的代表

3 部门管理者的代表

4 公司的代表

五、管理者的任务

1 工作的管理

2 辅佐

3 合作分担

4 广告宣传、收集信息

六、目标的连锁

上级组织与下级组织的结合

七、管理者的基本心态（素养）

达成意愿、打破现状、效率意识、科学的方法、健全的判断

第 2 单元 管理与人的行为

一、理解部属成员的行为

1 部属成员也是人

2 注意行为形成的原因

3 掌握部属成员的需求

4 激活部属成员的需求

5 掌握部属成员的需求不满

6 培养部属成员的抗压能力（对需求不满的耐力）

二、人类行为的底层逻辑

◇ 刺激—需求—目标—行为---结果

三、人的需求

◇ 保健—机会—成就感—最求变化---紧张心理得以释放—追求安定---参与
—期待被了解---追求价值---追求自我成长

四、需求不满的产生

◇ 需求与目标之间产生的障碍

五、需求不满所产生的行为

◇ 找借口（合理化）---逃避---攻击---替代行为---升华---同一化---形式化---放弃---退步---固执

六、人的态度（精神上的态度）

心的态度=心态、行为的准备状态

七、态度形成的过程

1 有意识的态度

2 无意识的态度（自然形成的）

八、态度的特征

1 对刺激的本能反应

2 不容易改变

3 带有感情成分

4 自己很难客观看待

第3单元 组织的运作

一、团体与组织

1 现状共有的团体

2 目的目标共有的团体

二、组织定义

任务的编制体+人的编制体

三、组织的形态

直线+职能+直线参谋

四、职能区分的组织种类

1 职能部门组织

2 独立事业部组织

五、动态的组织

1 产品经理人组织

2 专案小组（任务小组）

3 矩阵式组织（项目管理）

六、组织运作的4项原则

1 控制幅度

2 职务认知的整合

3 命令系统的统一：一件工作受一位上司的指挥

4 授权：权限+责任+职务

第 4 单元 依据基准的管理

一、基准的概念

管理者对部属成员的具体期待

二、管理工具的基准

1. 达成目标的基准
2. 工作行动的标准

三、基准的评估

基准与实绩的对比

四、制定基准的程序

五个流程。。。

五、目标管理应该注意的事项

五个注意事项。。。

第 5 单元 问题的解决技能

一、何谓问题

符合以下 3 个条件：

二、问题的种类

1 灭火型问题

2 发现型问题

3 预测型问题

三、问题意识

1 为了实现未来的期待状态，对现状所持有的疑问点

2 对现状（或现做法）持有“最根究底”的质疑态度，激活想法，寻找答案

四、何谓信息

对自己或解决问题而言，具有使用价值的记录或信息

五、灵活运用信息的程序

五个操作流程：。。。

六、何谓创新

1 能进一步的重新组合

2 拟制新的做法(思路、做法)

七、创造性思考的特征

发散思维、扩散思考

八、创意的提升

1 从思考角度功夫

2 设定“创造性状况（环境）”

九、影响创造力发挥的障碍

1. 环境（文化差距）
2. 对事物的看法（认知差距）
3. 感情（心理障碍）

十、对部属创意的态度

信赖、激励、表明期待的态度

十一、解决问题的流程

1 目的要明确化

2 掌握事实

3 思考事实

4 决定实施方案

5 实施推进

6 确认效果

第 6 单元 工作改善的实践

一、“职务分配”的改善流程

1 作业表的制作

2 职务表的制作

3 职务分配的检讨

4 职务分配的改善

二、职务充实

依据所有工作流程的“工作责任单位”来进行工作分配的方法

三、“工作方法”的改善流程

1. 选择“应该改善的工作”

2. 分析“所选择的工作”

3. 检讨现行方法

4. 拟制“改善方案”

5. 实施“改善方案”

四、如何克服改善过程中的障碍

1. 事前的心理准备

2. 减少既得利益的减少（保护既得利益）

3. 顺利流畅地导入

第 7 单元 计划

一、所谓计划

当下对“预测型问题”的解决方案，以假设方式来拟定的解决方案去达成目标，包含达成目标的方法。

二、计划拟定流程

七个步骤：。。。

三、管理者的时间管理

- ◇ 将工作交付给部属成员去做
- ◇ 管理者担任特殊的工作
- ◇ 从事创造性的工作

第 8 单元 命令

一、工作分配的条件

1 部属成员的条件

2 工作需要的条件

3 其他条件

二、命令下达的方法

吩咐---委托---征询---暗示---征求

三、良好命令的方式

1. 用自己的语言
2. 始终“一贯且完整”
3. 不要被误解
4. 激活部属的意愿度与工作激情

四、现状下达命令

人，如果了解了工作现状（信息对称），那他就会主动依据现状来解决问题，并主动承揽任务、并采取必要的行动

第 9 单元 控制

一、控制的内容

- 1 观察测定：掌握事实
- 2 比较检讨评估：思考事实
- 3 纠正指导：采取措施

二、报告的听取方式

- 1 听取控制的事实（报告）

2 以“认真的态度”来倾听

3 听取报告时，忌讳“先入为主、偏见、主观意识”

4 对“失败的报告”特别要冷静的听取

5 预期追究原因或责任，倒不如优先解决问题

第 10 单元 协调

一、协调的目的

1. 符合既定方向
2. 确保管理对象的整合性
3. 稳定关系人的心情
4. 与关系人共同“确立目标、认识现状、责任、任务与问题意识”
5. 动态性组织化、网络化
6. 事先做好基础准备工作

二、协调的准备

- ◇ 选定对手
- ◇ 协调内容
- ◇ 内部协调
- ◇ 协调路径

三、协调时的沟通要领

1 做好充分准备

2 给对方留下好感

3 毫无遗漏地听取对方的想法与资讯

4 争取对方的理解

5 如果意见对立或结论偏离目的（或我方案）时，须要重新确认事实、整理意见，努力争取相互理解

四、协调的方式种类：强制+妥协+整合

五、整合式协调法

七个操作要领。。。

第 11 单元 培育的概念

一、培育（部属成员）的责任主体归属于其直接上司

1. 必须清楚部属成员的能力状况（知识、技能、态度）

2. 必须清楚部属成员的职务内容

3. 对部属成员最具影响力的人---就是其直接上司

4. 决定部属成员的期待工作，分配其工作与责任

5. 必须评估“部属成员能力提升之后”的行为结果

6. 对“部属成员发挥能力的工作结果”负起责任

二、培育什么？（培育对象的能力）

知识—技能—态度—行为习惯

三、培育的流程

八步操作法。。。

四、培育方针的制定

1 要参考“经营方针、部门方针、团队目标”

2 要考虑团队、部属成员对未来的预测能力

3 要考虑部属成员对现场的应变能力

4 要参考部属自我反省的一些需求

五、学习的含义

1 学习—模仿—学习—模仿

2 由经验或外部环境刺激所产生，学习是持久性的行为改变，是为了适应

环境的需要

六、学习的原则

1 学习的对象

2 学习的状况

3 学习的方法

七、辅助学习的原则（OJT 在岗指导学习转化）

1. 消除障碍
2. 唤起（激活）意愿
3. 以学员为中心的指导（辅导）
4. 实操过程中的指导
5. 五种感官的最大应用
6. 活用成就感
7. 反复持续

第 12 单元 个人能力的培育

一、迎接新人的正确起步

准备迎接---亲切接待---表示“真诚的关心”---说明工作内容---熟悉相关部门---介绍相关人员（请托指导）---安排训练---持续追踪辅导

二、职场人士在什么状态下才愿意学习

4 种常见状态。。。

三、日常的指导

8 种指导方式

四、自我启发

自我追求（不待扬鞭自奋蹄）

五、“启发性环境”的营造

1 刺激部属自我启发的意愿

2 在团队中要营造出“不追求自我启发就跟不上大家节奏”的团队文化

3 酝酿、营造出“充满问题意识”的团队文化

第 13 单元 态度与行为的启发

一、如何处理“因为需求不满”所引发的行为

针对“需求目标”，排除其中的障碍

二、对需求不满者的指导与协助

◇ 七种指导方法

三、强化对需求不满的耐力（情绪管理的抗压能力）

◇ 九个技巧应对情绪管理

四、态度启发的方法

1 对部属的指示

2 对部属基准的设定与指示的方法

3 部属能力的培育

4 与部属交谈

五、积极的倾听

1 本着“平等与自由、宽容与理解”的原则，营造出“对方能接受的氛围”

2 根据对方的“说话内容”与“背后的心情”，来理解对方“整体含义”

3 倾听对方说话时，要边听边确认，不要自以为是地认为“我已理解”

第 14 单元 与人有关问题的处理

处理流程

◇ 八个操作步骤

第 15 单元 沟通的确立

一、沟通的含义

让知识、心情、感情、意图、意思与大家一起共有

二、职场沟通的目的

- 1 获取部属的信任
- 2 增进工作的合作关系
- 3 增进彼此之间的感情
- 4 使工作能够按照你的意图得到推进落实
- 5 收集信息

三、职场沟通的机会

- ◇ 九种机会场景

四、面对面沟通的要点

- ◇ 六个技巧要点

五、书面沟通的特征

客观性（同一性）、记录性（证据性）、确实性、同时性、反复性、随时性、拘束性

六、现状共有的沟通

- 1 沟通可以达到“现状的共有”
- 2 沟通是“意图”或“期待”的传达

七、会议的沟通要素

1. 议题
2. 会议主导者
3. 会议成员

第 16 单元 领导力

一、领导力的本质

达成组织目标的影响力，以及影响力是行使的过程

二、领导力的类型：委任型+参与型+理解型+指示型

三、应对四种状况的领导力

1. 组织所处的环境与条件
2. 组织的目标、工作、特质
3. 部属成员的成熟度
4. 领导者的特质、团队的成熟度

四、何谓组织活性化（团队士气活跃度）

1. 现有组织行动方法（达成组织目标的手法）
2. 不会受到限制，可以依据必要性采取足以因应变化的行为模式（同事之间的相处之道）

五、组织的综合力（团队战斗力）

组织团队所拥有的“状况应变能力、问题解决能力、行动变化能力”

六、非正式组织的凝聚力（内部派系）

1. 任意集合的团体
2. 尊重每一个人
3. 目的、目标相互一致的伙伴
4. 私下交换信息
5. 具有非强迫性的规则
6. 每一个人担任着“足以发挥自己才能”的角色

七、提升组织活性化的着眼点

- ◇ 要抓住 6 个着眼点发力

第 17 单元 管理的展开

一、基本的管理能力

1. 强烈的问题意识
2. 掌握事物本质的能力
3. 分析能力、系统化能力
4. 正确的判断能力

-
5. 与人和谐相处、共同努力的能力
 6. 要具备“不畏险阻、达成目标的责任感、使命感”
 7. 了解且尊重团队成员的人格特质

二、管理能力的学习

自己是行动的主体，不能被团队或工作所牵制、被动，要有一种气概：即使一个人也能扛起组织的发展。

课程体系逻辑图

