

# 中层核心管理技能 (MTP) 训练

## 课程背景

MTP(英文全称 Management Training Program )原意为管理培训计划，是由美国在二次大战后，在 1950 年代为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。MTP 先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训之一。1990 年代末，MTP 由日本及台湾引进大陆。

MTP 的成功源于它深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 最突出的特点是完成了“知”、“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。其训练内容既紧跟当代企业管理前沿理念，又充分结合不同国家和地域，甚至行业的突出特征，在训练方法上强调现场演练（70% 的内容为案例分析及角色演练）和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。

## 课程目标

通过系统的管理知识和技能的研习，将相关管理才能落实于日常管理工作，以提升企业管理绩效，增强企业核心竞争力，使个人与企业同时受益。

- 1.统一企业中高层管理者与企业经营层的管理理念：了解组织文化内涵，明确管理职责，建立正确态度，认知使命意义，勇于面对挑战，设定管理基准，培养问题意识；

2.全面提升企业中高层管理者执行水准：有效执行沟通，有效推动任务执行，执行方法与执行工具；

## 课程收益

1. 了解管理人员应有的正确观念和心态、角色定位；
2. 清晰角色对应之职责及关键绩效行为；
3. 管理者的关键管理行为
4. 提升中高层干部的执行素养及执行推动能力

## 培训对象

企业副总、各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、进一步想提高管理绩效的、晋升到高层管理以及其它预备管理人员。

## 培训周期

1天

## 授课方式

1.教学遵循易学实用的原则，方法采用"多重感官学习法"，室内角色扮演，案例引导出主题内容，使学员实际参与、亲身体会，回到工作现场立即能用，快速提升企业的执行能力。

2.授课工具包括：讲授、视频、图片、小组研讨、情景活动、角色扮演、作业练习、行动指南、互动游戏、情景式多媒体案例等互动手段使参训人员从心态意识到职业行为均得以改变。

## 课程大纲

导语：什么是管理

### 一、管理者的角色认知

案例：设计骨干离职的原因分析

(一) 角色定位——从乘客到司机

(二) 作为上司的经理人

1、四种常见的角色问题

2、角色转换一：做业务与做管理

- 3、角色转换二：野牛与领头雁
- 4、角色转换三：下命令与当教练
- 5、角色转换四：管理与领导
- 6、角色转换五：个人管理与制度约束

### (三) 作为同事的经理人

- 1、角色定位分析
- 2、内部客户服务链
- 3、重视职责与角色

### (四) 作为下属的经理人

- 1、角色定位分析
- 2、委托——代理关系
- 3、中层下属的三种主要角色

## 二、基于经理人角色的关键职责

### 案例：某集团市场与生产、技术部门扯皮导致大客户流失案

- 1、从结果开始清晰界定职责
- 2、界定中层职责的四项基本原则

3、中层经理的六大关键管理职能

4、优秀中层的能力素质模型

### 三、盖洛普 Q12：基于角色的关键绩效行为

#### 案例：李强的管理烦恼

1、盖洛普 Q12 问题调研

2、员工高效工作的 12 级台阶

3、给下属分派任务的十大要点

4、主动工作，超越职责界限

5、12 大关键绩效行为

### 四、有效替提升执行沟通力

1、指令下达的沟通技巧

2、如何与上司沟通，向上沟通要有胆

3、如何与下属沟通，向下沟通暖人心

4、与员工面谈的沟通步骤

5、有效执行沟通的三大关键

### 五、三大执行理念

情境案例 1：到底该怎么做？何时执行才是恰当？

1、执行理念一：坚决执行、马上行动

情境案例 2：质检处罚伤人事件

2、执行理念二：不只求对错，效果要更好

情景案例 3：例会借口事件

3、执行理念三：不找借口执行到位

## 六、中层执行方法与工具训练

案例：小李的问题

1、 员工提问陷阱——猴子管理法

2、 业绩管控工具

3、 责任管控工具

4、 有效执行四步走

第一步：命令授出，理解到位

第二步：为结果找对策

第三步：简单、服从、重复

第四步：检查与督导

练习题：课后落地执行计划