

# MTP-中高层管理者的技能提升训练

## 课程介绍：

➤ 企业中高层管理者是企业的中流砥柱，他们是企业决策实施与落地的核心，是企业创新和进步的源泉，是企业文化的推动者、更是日常经营管理的指挥与协调者。因此，提升企业中高层管理者的管理技能是保证企业各项经营决策顺利达成的关键。然而，许多企业中高层管理者在工作中却是以下情景：

- 1) 新官上任三把火，之后就熄火
- 2) 部门计划经常得不到落实
- 3) 跟进的项目计划要么延期，要么耽误
- 4) 企业制定的年度计划经常得不到实施，处在停摆状态
- 5) 目标制定都很好，就是达不成
- 6) 部门绩效差、执行效率低
- 7) 团队没激情、出错相互怪
- 8) 工作都很忙，就是没业绩
- 9) 问题天天发，就是难解决

如此下去公司经营如何持续？

➤ 针对以上问题，我们特邀原富士康科技集团资深副总段富辉老师，与我们一同分享《MTP-中高层管理者技能提升训练》的精彩课程，帮助管理者重新树立角色认知，掌握管理者必备的管理知识和管理方法，以及自我管理的基本工具，树立合理的团队目标，建立团队规则，有效指导、激励、授权，以及同级沟通，下级领导、上级管理的良性管理机制，持续提升团队绩效。

## 课程收益：

- 1) 掌握如何界定管理者的角色和定位
- 2) 掌握如何制定经营计划并分解落实
- 3) 掌握如何建立组织并明确职责
- 4) 掌握在工作中如何指挥、授权并教导部属
- 5) 掌握在工作中如何有效沟通并协调资源
- 6) 掌握如何提升执行力并控制结果
- 7) 掌握如何分析问题并解决问题的能力
- 8) 掌握如何制定激励措施并激励部属

## 参训对象：

➤ 企业部门经理、中层干部、及部门管理人员

## 培训时长：

➤ 5-8天

## 培训大纲

### 前言：管理的三大原理

1. 主体人自我肯定原理
2. 主体人意识决定结果
3. 主体人趋利避害属性

## 第一讲：中层管理者的角色认识与 MTP 概论

管理者在日常管理活动中，不知自己的定位、不知自己在工作中扮演的角色、对自身认知不清、工作角色错位，从而导致在管理中本应是领导者角色却变成管理角色，本应是管理角色却变成了员工角色，这种角色错位现象轻则沟通不畅、相互不认同，重则导致内杠、相互关系的矛盾，乃至直接的冲突。因此本讲重点讲授做为管理者如何认清自己的角色和角色定位，让管理者在日常工作中知道“我是谁”“我从哪里来”“我要到哪里去”，知道自己在工作中应扮演的角色。

### 第一节：中层管理者的角色认知

- 头脑风暴：1+1=? 为什么？
- 案例 1：德尔菲神庙的启示
- 案例 2：西游记的启示

#### 1. 管理者的三大角色与定义

- 故事：不开门的丈夫

#### 2. 角色认知的意义

#### 3. 管理者组织角色

- 1) 上位者角色
- 2) 下位者角色
- 3) 平级者角色

#### 4. 角色决定什么

#### 5. 上位者角色认知的误区

#### 6. 下位者角色认知的误区

#### 7. 平级者角色认知的误区

#### 8. 总结：《道德经·第三十三章》的启示

本节总结与回顾、提问、答疑

### 第二节：MTP 概述

#### 1. 什么是 MTP？

- 视频分享：关于 MTP

#### 2. MTP 的定义

#### 3. MTP 在企业中的位置

#### 4. MTP 的发展历程：

- 1) 产生阶段
- 2) 发展阶段
- 3) 成熟阶段
- 4) MTP 在中国的发展
- 5) MTP 的特点

#### 5. 2-MTP 架构

## 6. MTP 精神

本节总结与回顾、提问、答疑

### 第三节：企业对 MTP 的需要

#### 1. 企业管理的现状

- 案例 1：分管领导的烦恼
- 案例 2：项目经理的烦恼
- 案例 3：部门主管的烦恼
- 案例 4：中层主管日常的烦恼

#### 2. 针对产生“烦恼”原因分析

#### 3. MTP 对干部的重要性

#### 4. 掌握 MTP 技能的好处

本节总结与回顾、提问、答疑

## 第二讲：工作计划与工作分配的技能

管理者的首要职能就是制定《工作计划》。在现实工作中管理者对工作计划忽视、无计划、计划不周全、或计划与实际不相符、或假大空的工作计划，导致本部门下属人员不知做什么、不知何时做、更不知做到什么程度、人浮于事、人多手杂的现状，最终影响的是管理者的绩效和业绩。因此本讲重点讲授工作计划的重要性、以及如何制定工作计划的技能。

### 第一节：工作计划的制定

#### 1. 什么是计划？

- 视频分享：关于工作计划

#### 2. 从法约尔的五项职能说起

#### 3. 工作计划的定义

- 头脑风暴：哪些属于计划？

#### 4. 工作计划的目的和作用

#### 5. 工作计划的概念

#### 6. 计划的特点

#### 7. 计划的原则

#### 8. 工作计划的分类

- 1) 按期限的计划
- 2) 按对象和工作范围的计划
- 3) 按层次的计划
- 4) 指令性计划

#### 9. 制定工作计划的工具方法

- 1) 5W2H
- 2) SMART 原则

#### 10. 制定《工作计划》的步骤演练：

- 1) 确定计划的“目的”
- 2) 针对目的确定计划的“目标”
- 3) 针对目标确定计划的“策略/措施”
- 4) 针对策略/措施确定计划的“衡量标准”

5) 针对衡量标准配置“资源”

11. 《工作计划》演练分享、老师点评

## 第二节：工作任务的分配

➤ 头脑风暴：三个和尚为什么没水喝？

➤ 案例研讨：大锅饭的启示

1. 《工作计划》如何落地？如何执行？

2. 工作计划转换成工作任务分配的步骤演练：

1) 何事

2) 何目的

3) 何人

4) 何时

5) 何地

6) 用何法

7) 何结果

3. 工作计划的分析

1) 工作计划分析的目的和作用

2) 工作计划分析的方法：逆向思维分析法

## 第三节：工作计划的评审与培训

1. 《工作计划》为什么要评审？

➤ 案例研讨：企业执行力的现状带来的启示

2. 评审的目的和作用

3. 评审的参与人及评审方法

4. 评审之后做什么？

5. 如何压实责任？

➤ 案例研讨 1：安全生产为什么要签订《包保责任制》？

➤ 案例研讨 2：《目标责任状》的作用

6. 培训的作用

➤ 头脑风暴：知→识→行的关系

7. 工作计划的培训方式

本讲回顾与总结、提问、答疑

## 第三讲：建立组织与领导力的技能

组织建设是一项重要的领导职权，做为管理者在管理工作中经常性发生组织不清、职责不明现象，最终导致工作无法正常开展，或工作开展之后总是“有头无尾”或“丢三落四”，一旦要落实责任时又会相互推责、塞责、扯皮，最直接的影响后果就是组织中的领导力缺失，员工不认同主管、主管不相信员工等等。因此本讲重点讲授做为管理者如何建立组织、如何明确每个人的职责要求，如何提升管理者的领导能力。而组织建设的好坏又直接关系到《工作计划》执行的结果。

### 第一节：组织建设

1. 什么是组织？

➤ 视频分享：关于组织

2. 组织的定义
3. 组织的目的和作用
4. 建立组织的五项内容
  - 1) 领导作用
    - 案例研讨：领导的特质
  - 2) 分工
    - 案例研讨：如何选人？
  - 3) 职责分工
    - 什么是职责？
    - 职与责的关系
    - 《岗位职责标准书》的编写
    - 如何落实职责？
  - 4) 组织纪律
    - 什么是纪律
    - 组织里为什么需要纪律
    - 法家思想的精神解读
    - 头脑风暴：定了纪律就会有人遵照执行吗？
    - 纪律与监督机制
    - 案例研讨：考勤机的作用
  - 5) 激励措施
    - 制定三级目标
    - 明确三级激励
    - 排名激励
    - 对赌激励
    - 述职承诺

5. 组织规则是万能的吗？

## 第二节：领导力培养

1. 组织为什么不是万能的？
  - 案例：王侯将相宁有种乎的启示
2. 西方管理与东方文化的差异
  - 1) 西方管理的本质——制度
  - 2) 东方文化的特质——认同
    - 案例：清官难断家务事的启示
  - 3) 西方管理的优点——规范
  - 4) 东方文化的缺点——变通
3. 西方管理与东方文化如何兼容并蓄？
4. 领导在组织中的作用
5. 领导与领导力
6. 提升领导力的——人/事分离、避开陷阱
  - 1) 管事，定制度定规则

- 2) 管人，用“心”
7. 领导管人的方法——认同
8. 管人与管事的“同”与“不同”
  - 1) 管人与管事的取材不同
  - 2) 管人与管事的标准不同
  - 3) 管人与管事的风格不同
  - 4) 管人与管事的方法不同
  - 5) 管人与管事的心态不同
  - 6) 管人与管事的角色不同
9. 优秀领导者的 10 大特质
  - 1) 有明确的目标
  - 2) 愿意授权
  - 3) 专业
  - 4) 为他人着想
  - 5) 风险意识
  - 6) 大局意识
  - 7) 有使命感和感召力
  - 8) 道德力量与品格魅力
  - 9) 诚信，主动担责
  - 10) 有激情

本讲回顾与总结、提问、答疑

## 第四讲：工作指挥与工作教导的技能

管理者经常性地把工作计划布置给下属之后就等结果，但许多时间会导致下属的工作没有结果。因为管理者没有亲自指挥、亲自指导和教导，导致部分下属因为不知道怎么做、不知道何时做、在没有资源和方法的情况下工作计划总是难执行、难落地，最终直接影响管理者的绩效和业绩。因此本讲重点讲授工作计划在实施之后管理者应如何亲临指挥、如何亲临教导的技能。

### 第一节：工作指挥

1. 什么是指挥？
  - 视频分享：关于工作指挥
2. 工作指挥的目的和作用
3. 指挥与任务分派
4. 任务授权的五种级别
  - 1) 直接委派——无需决策性工作
  - 2) 征求建议——征询他人建意再委派
  - 3) 下放权力——针对有潜力的下属
  - 4) 转派任务——针对本职工作的人
  - 5) 保留任务——针对重大且紧要的事项
5. 指挥时选人用人的方法

- 1) 委派工作后要进行指导培训——理论培训
- 2) 同时需要现场查看执行情况——现场演示
- 3) 要考虑执行人完成任务的风险防范——工具辅导
- 4) 善用下属强项，并且锻炼他的短板——成果考核
6. 指挥时如何避免双方对任务理解不一致的措施
  - 1) 让执行人理解任务的具体内容
  - 2) 让执行人懂得可以做的决定
  - 3) 让执行人明白任务的限制条件
  - 4) 让执行人知道对任务的绩效期待
7. 指挥时及时沟通的重要性
  - 1) 定期沟通
  - 2) 及时反馈
  - 3) 适时汇报
  - 4) 恰当授权
8. 授权之后如何跟进的措施
  - 1) 针对资历较浅的执行人，任务开始即密切跟进
  - 2) 设立“警戒线”让执行人知道发生状况要即刻汇报
  - 3) 适时跟踪观察、及时辅导
  - 4) 按时评估、反馈
9. 如何防止责任的陷阱——反授权
  - 1) 锁定责任
  - 2) 拒绝事必躬亲
  - 3) 适当授权
  - 4) 避免责任倒挂
  - 5) 有责必究

## 第二节：工作教导

1. 什么是工作教导
  - 视频分享：关于工作教导
2. 工作中需要教导的人
3. 工作教导的重要性
4. 工作教导的目的和作用
 

工作教导实施的五个步骤演练：
5. 第一步：技能盘点
 

技能盘点从三个方面进行：

  - 1) 岗位技能盘点
  - 2) 员工技能盘点
  - 3) 界定关键岗位/员工
6. 第二步：工作分解

工作分解从五个方面进行：

- 1) 设计《工作分解表》
  - 2) 选取一个作业，明确作业物资
  - 3) 分解作业步骤
  - 4) 分析作业要点
  - 5) 掌握潜在的后果
7. 第三步：工作教导四阶段法
- 1) 第一阶段：教导准备
  - 2) 第二阶段：传授技能
  - 3) 第三阶段：让他试做
  - 4) 第四阶段：验证成效
8. 第四步：实施 OPL
9. 第五步：教导考核
- 教导考核从四个方面进行
- 1) 制定《工作教导训练激励制度》
  - 2) 制作《员工能力矩阵训练控制台账》
  - 3) 定期考评、做业绩排名、PK
  - 4) 按时兑现奖励

本讲回顾与总结、提问、答疑

## 第五讲：工作协调与高效沟通的技能

管理者在日常工作中，因为不会沟通、不懂沟通、不愿意主动沟通而导致工作难执行、效率低、常出错，这会严重制约和影响工作绩效，大大增加企业管理成本。同时，在工作中部属因执行工作需要资源或资源不充分时需要主管出面协调、重新分配资源时，大多数主管干部不懂得协调、不知协调或协调不及时而导致工作延误、迟缓，大大增加企业管理成本，浪费企业人力资源。因此本讲重点指导管理者在工作中如何沟通、如何与上级沟通、如何与下属沟通、如何向领导汇报工作、如何协调团队资源提高团队执行效率的技能。

### 第一节：工作协调的技巧

1. 工作中缺乏协调的理状
  - 案例：谁来修路的启示
2. 什么是工作协调？
  - 视频分享：关于工作协调
3. 协调的定义
4. 协调的目的和作用
5. 企业干部协调画像
6. 为什么要协调？
  - 案例：生产不良的启示
7. 需要协调的原因分析：
  1. 利害冲突
  2. 信息不对称
  3. 资源分配不均

4. 不可预估的风险
5. 环境的变化
6. 人际关系
8. 协调不力导致冲突的后果
9. 冲突的类型
  - 1) 建设性冲突
  - 2) 破坏性冲突
10. 解决冲突的方法
  - 1) 调解法
  - 2) 互助法
  - 3) 裁决法
  - 4) 改组法
  - 5) 支配法
  - 6) 拖延法
11. 协调职能的方式
12. 协调职能应具有的特征

本节回顾与总结、提问、答疑

## 第二节：高效沟通的技巧

1. 什么是沟通？
  - 视频分享：关于沟通
2. 沟通的目的和作用
3. 为什么要掌握沟通的能力？
  - 视频分享：我要喝奶的启示
4. 沟通的基本原理  
工作沟通的三要点
5. “听”的能力训练
  - 互动游戏：听力测试
    - 1) 造成沟通障碍的原因分析
    - 2) 关于“听话”的技巧
    - 3) “听”的四种自发反应
    - 4) 听的五项注意事项
  - 现场测试：倾听能力测试
    - 5) 听的5个要点
    - 6) 听的4个禁忌
6. “问”的能力训练
  - 1) 问的2种形式
    - 情景演练：封闭式提问
    - 情景演练：开放式提问
  - 2) 掌握好提问的方式
  - 3) 开放式提问的7个要点

- 4) 复述与应答
  - 视频分享：辽沈战疫
- 5) “应答”技巧
- 6) 控制情绪最关键
7. “说”的能力训练
  - 视频分享：说话
  - 1) “说”的五个注意事项
  - 2) “说”的5个要点
  - 3) 工作交办与5W5H法
  - 4) “说”的禁忌
  - 5) “说”的关键
8. 沟通中的情绪控制
  - 视频分享：兄弟连
9. 把握沟通对象的需要
  - 1) 与上级沟通的技巧
  - 2) 与下属沟通的技巧
  - 3) 与平级沟通的技巧
10. 沟通中的四个要点
11. 建设性批评“七原则”
12. 沟通的15字方针
13. 沟通5要诀

## 第六讲：执行力与结果控制的技能

在管理活动中，管理者懂得制定《工作计划》、懂得建立组织职责、懂得指挥和工作协计，但是，管理者经常因为不懂控制、不会控制、没有控制力从而导致工作“有头无尾”或结果做得怎么样也不清楚。如何掌控所有的《工作计划》都能够按时、按量、按质达成最终设计的目标和成果，这是管理者必须具备的一项有力。因此，本讲重点指导如何提高执行力，以及如何有效掌控结果的技能。

### 第一节：团队执行力

1. 什么是执行力？
  - 视频分享：关于执行力
2. 企业执行不力现状
3. 团队执行不力的十大原因及改善对策
  - 1) 目标不清、计划不明（目的、目标、方向、工作计划）
  - 2) 组织松散、职责缺失（组织不清晰、职责不明确）
  - 3) 领导无方、用人不当（领导要以身作则、用有能力的人）
  - 4) 只重制度、忽视文化（要制度更要共识）
  - 5) 只发指令，不做协调（沟通缺失、效率低下）
  - 6) 事必躬亲，不懂授权（管理过度，干预过多、丧失凝

聚力)

- 7) 规划不全、资源不足 (没人、没钱、没物)
- 8) 流程不畅,衔接不良 (怎么做没有方法)
- 9) 数据缺失、考核无据 (过程不做监督和记录、开会检讨、揽功推过)
- 10) 分钱不均,奖罚不明 (要公平、要论功行赏)

#### 4. 提高团队执行力的八大措施

- 1) 坚强的领导力
- 2) 统一思想、统一目标
- 3) 清晰明确的组织及职责
- 4) 工作清晰指领明确
- 5) 及时协调快速反馈
- 6) 频繁沟通定期检讨
- 7) 标准清晰奖罚明确
- 8) 定期总结持续改进

#### 5. 提高个人执行力的八大措施

- 1) 明确自己的角色与定位
- 2) 态度要端正、目标要明确
- 3) 职责要清晰、任务要明确
- 4) 掌握标准、懂得规则
- 5) 专业技能多掌握,团队之间要协作
- 6) 遇到问题不隐瞒不拖延,主动请示多汇报
- 7) 每天要四问:
  - 应该做什么
  - 应该怎么做
  - 应该做到什么程度
  - 正在做的工作进度
- 8) 每日有总结、天天要改进

本节回顾与总结、提问、答疑

### 第二节：结果控制

#### 1. 什么是控制？

➤ 视频分享：关于控制

#### 2. 失去控制的现状

#### 3. 控制不力导致的后果分析

控制从三个层面进行

#### 4. 事前控制

事前控制的方法

- 1) 锁定目标
- 2) 行动计划
- 3) 关注重点

- 5. 事中控制
  - 1) 执行效果的检查
  - 2) 执行效果的辅导
  - 3) 执行过程的控制
- 6. 事后控制
  - 1) 检查结果
  - 2) 考核责任
  - 3) 兑现奖惩
  - 4) 总结改进
- 7. 控制的机制
  - 1) 领导控制机制
  - 2) 人事控制机制
  - 3) 财务控制机制
  - 4) 稽核控制机制
  - 5) 标准控制机制
  - 6) 例会控制机制
  - 7) 绩效控制机制
  - 8) 信息系统控制机制
  - 9) 文化控制机制
- 8. 控制的常用方法
  - 1) 文化控制
  - 2) 过程控制
  - 3) 进度控制
  - 4) 阶段控制
  - 5) 考核控制

本节回顾与总结、提问、答疑

## 第七讲：问题分析与解决的能力

在管理活动中，经常会发生绩效目标未达成、工作计划未落实、过程控制不到位等等而导致的各种“问题”，有些问题经常且重复出现，当发生“问题”之后我们的管理者经常是“头痛医脚”和“脚痛医头”无从下手和处理的现象，手忙脚乱、到处救火，导致“忙”、“盲”、“茫”的三 mang 状态。因此，让管理者掌握问题分析与解决的能力是当务之急。本讲重点指导什么是问题、如何分析问题、如何针对问题原因制定解决措施、如何落实措施，最后如何预防相同的问题不再重复发生。

### 第一节：问题意识

- 1. 何谓“问题”？
  - 视频分享：关于问题
- 2. “问题”的冰山理论
- 3. “问题”的三个基本特征
- 4. “问题”从哪里来？
  - 1) 从“不”中来

- 2) 从“4M1E”中来
- 3) 从“目标与差距”中来
5. 如何发掘问题？
  - 发掘问题的六个着眼点
6. 缺乏“问题意识”的原因分析
7. “问题意识”养成的方法
8. 阻碍“问题意识”的 10 大主义
9. 发现“问题”的方法
10. 如何培养正确的“问题”意识？

## 第二节：问题分析与解决

1. 定义问题
  - 演练：根据现状定义问题
2. 原因分析
  - 演练：根据问题分析各种原因
3. 确认要因
  - 演练：根据原因找出根本原因
4. 制定实施对策
  - 演练：针对根本原因制定解决措施
5. 实施计划
  - 演练：实施解决措施
6. 检查结果
  - 演练：根据实施结果验证效果
7. 总结经验
  - 演练：根据效果总结经验
8. 遗留问题
  - 演练：根据总结确定下一步打算

演练——《改善简报》的制作及发表

## 第三节：发表与评价

1. 发表的目的和作用
2. 建立持续改善的机制
  - 1) 确定改善组织、明确职责
  - 2) 制定改善目标及发表周期
  - 3) 制定改善奖励制度和预算
  - 4) 确定评审委员会及职责
  - 5) 制定评审流程及评分规则
3. 发表前
  - 1) 各项实施计划已落实
  - 2) 数据收集及整理
  - 3) 提前演练
4. 发表中

- 1) 抽签确定发表顺序
  - 2) 各小组发表
  - 3) 评委打分、记分
5. 发表后
- 1) 兑现奖励
  - 2) 确定新“问题”
  - 3) 落实改善责任
6. 本讲回顾与总结、提问、答疑

## **第八讲：掌握人性的激励技巧**

人性是趋利的属性，也有避害的属性。在管理活动中，因管理者不懂激励、不会激励、没有激励技巧和方法致使团队没动力、没干劲而导致效率低、工作难落实的现象。因此，本讲重点指导管理者如何了解人性、如何利用人性做激励，以及掌握各种激励的手段和方法，在不增加企业一分钱成本的情况下提升团队效率，提高团队激情、鼓足团队干劲，实现组织绩效目标。

### **第一节：激励技巧**

1. 人的基本属性
  - 1) 趋利
  - 2) 避害
2. 世界公认的四种激励理论
  - 1) 马斯洛需求理论
  - 2) 麦格雷戈 X Y 理论
  - 3) 赫兹伯格的双因素理论
  - 4) 亚当斯的公平理论
3. 激励的二种类型
  - 1) 物质激励
    - 奖金
    - 福利
    - 晋升
  - 2) 精神激励
    - 榜样
    - 表彰
    - 文化
    - 授权
    - 尊重
    - 信任
    - 赞美
    - 鼓励
    - PK/竞赛

### **第二节：管理者的素养修炼**

优秀管理者应具备的职业素养

1. 诚信自律

2. 责任心
3. 团队意识
4. 学习力
5. 主动性
6. 规则意识
7. 逻辑思维
8. 大局观

### 课程总结：

1. 总结、回顾
2. 提问、答疑