

《MTP 中层管理技能》

🌈 课程背景：

管理是科学、艺术与手艺的结合,MTP（英文全称 Management Training Program）原意为管理训练计划，是美国企业管理研究机构与世界 10 余家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。主要针对中、高阶管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。它的成功源于深厚的管理学、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。其训练方法强调在训练目标上 MTP 不仅注重现实问题的解决同时强调参加者主动获取知识、转化信息能力的形成，我们认为一套合格的“管理才能训练计划”至少必须能针对以下几项中，中基层管理者的素质及能力模型，经由系列的训练，得到一定程度的提高。

🌈 课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具,使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

🌈 课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

🌈 课程目标：

- 一、 掌握管理者的角色定位与认知，以及职责；
- 二、 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法等;
- 三、 掌握工作管理技巧,计划,分工,控制,协调的技巧；
- 四、 掌握人员管理技巧，部属的培育与激励，处理问题员工的技巧；

五、掌握团队管理技巧，沟通与团队建设技巧；

六、掌握分析问题的思路、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案；

🌈 学员对象：中层管理人员，新任经理等。

🌈 课程大纲

第一单元：管理者的角色与职责

一. 管理者的定位及任务

二. 管理的四大构面及工作

三. 组织管理的原则

1、组织的意义与功能

2、指挥系统的统一

3、管理幅度适中

4、职务的认知

四. 中基层管理的角色

1、管理者做为下级的角色认知

2、管理者做为同事的角色认知

3、管理者作为上司的角色定位

五. 管理与人的行为

1、了解人的行为

2、人的需求

3、人的态度

第二单元：工作管理技巧

一. 目标管理

1、目标管理引进与推展

2、目标设定技巧-SMART 原则

3、关于目标衡量标准讨论

4、目标的分解与落实

二. 工作计划

1、订定计划应注意的事项

- 2、要能配合上级主管的目标、方针
- 3、要能实现自己部门的任务
- 4、要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准
- 5、时间管理

三. 分工管理与有效授权

- 1、工作分工技巧
- 2、分工与专业化的分权与集权
- 3、分工与专业化的委派
- 4、有效授权的技巧

四. 工作协调

- 1、协调的方法
- 2、沟通的协调
- 3、整合的协调

五. 工作控制（指令）

- 1、比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策
- 2、检视计划和其实行的过程之偏差
- 3、控制的必要性，原则
- 4、掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性
- 5、采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正
- 6、做到防范未然与防微杜渐

第三单元：部属培育与激励技巧

一. 部属培育的要点与步骤

- 1、明示培育目标→基本理念的建构
- 2、掌握培育的要点→如何实施面谈
- 3、制定训练计划→如何拟订训练计划
- 4、训练的实施→如何做好工作教导
- 5、基于教练技术的部属培育技巧

二. 部属激励技巧

- 1、赢家人用之道
- 2、自我启发的重要性
- 3、了解激励与激励他人

4、部属的需求分析

5、部属的个性分析

第四单元：和谐人际关系-高效沟通的技巧

一. 沟通的基本技巧

1、倾听的艺术

2、回馈的方式

3、同理心的运用

二. 有效沟通的模式

1、理性沟通的习惯建立

2、非理性沟通的省思

3、客观周延且正向思维的沟通习惯

4、上对下的沟通-教导与激励

5、下对上的沟通-报告与建议的技巧

6、平行的沟通-会议与协调

7、对外的沟通与客户的沟通

三. 基于信任沟通的六大习惯

1、建立关系与信任

2、想清楚再沟通

3、我愿先听你说

4、给对方建设性的反馈

5、请你也尊重我的意见

6、以对方的风格来沟通

第五单元：高效团队建设与管理

一. 团队的形成

1、建立团队的 5PS

2、建立高效团队的步骤

二. 高效团队管理

1、建立有效团队的关键要素

2、建立共同愿景

3、凝聚力与共识的形成

4、团队的使命与挑战

5、目标的设定与承诺

6、专长特色与分工

7、信任与领导

三. 团队共识的凝聚与整合

1、塑造共同的愿景

2、强化团队成员价值观的认同

3、强化组织成员共识

4、提升团队运作共识、默契与习惯

5、提高个人及组织团队的行动力

6、消除团队的杀手

7、强调有纪律的文化

第六单元：情境领导-发挥员工优势

一. 如何根据员工不同的工作特点去安排工作

二. 员工的准备度评估

1、定义跟随者分类

2、跟随者状态之动态关系

3、跟随者状态的评估方法及工具

三. 对应员工不同准备度的不同的领导风格

1、员工无能力、无意愿或不安时，如何领导

2、员工无能力、有意愿或有信心时，如何领导

3、员工有能力、无意愿或不安时，如何领导

4、员工有能力、有意愿或有信心时，如何领导

四. 运用情境领导提升员工绩效

1、与跟随者建立伙伴关系

2、建立伙伴关系的步骤与关键

3、如何有效解决分歧

4、员工状态发展循环模式

第七单元：管理行动-问题解决

一. 问题意识与问题解决

- 1、何谓问题
- 2、问题状况与问题环境
- 二. 现状评估与问题确认
 - 1、问题结构与组织结构
 - 2、如何掌握信息
- 三. 问题原因分析与真因确认
 - 1、问题的核心原因探究
 - 2、问题分析的应用工具
 - 3、真因确认的工具与方法
- 四. 问题的决策
 - 1、决策的可行性分析
 - 2、决策的具体化
 - 3、决策潜伏问题的分析
 - 4、建立问题分析与决策的良性循环