
新任中层管理者转型培养

——MTP 中层管理系统

课程大纲
(4 天版)

课程背景：

MTP 起源于美国，第二次世界大战以后（1950 年左右），由美国传入日本，当时是作为训练美国驻日本空军基地当地督导者的教材。1955 年，日本通产省、劳动省和日经联组织了专门从事在企业内推广 MTP 教育训练的唯一机构，即日本产业训练协会。协会成立以后，在从事企业内教育的同时，采纳广大经营者及管理者的意见，专门组织力量反复修改教材，至今已修订到第 11 版，培养了近 4 千名企业内有资格的讲师，接受过 MTP 训练的经营管理人员已逾百万人。

MTP 没有特定的编著者，它在日常管理活动中得到提高、总结后又和管理人员一起回到现场，通过正确教育属成长这一长期反复的管理行为不断提高可操作性。

MTP 教材不仅在日本国内经久不衰，在韩国、台湾、马来西亚等地也普遍受到好评，其中最大的理由是通过 MTP 的学习，管理人员能够统一意识，自觉推动企业内的各种改善改革活动，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。

我国从 1999 年末引入 MTP，截止到目前为止，已有几百家企业的上万人接受过 MTP 的培训，取得了良好的培训效果。接受培训的企业也逐渐由外企向民营、国有企业发展。目前，MTP 已被国家经济贸易委员会培训司列为推荐教材。

课程收益：

1. 帮助学员了解管理人员应有的正确观念和心态、角色定位；
2. 帮助学员掌握目标、计划、执行、控制等基本管理技能；
3. 帮助学员学习有效授权、激励的技巧与方法；
4. 帮助学员掌握如何与上司、同事和下属进行有效的沟通；
5. 帮助学员学会协调部门的关系、建立高绩效团队；
6. 帮助学员找到指导和培育部属的有效方法；
7. 提高中层管理者的领导力。

课程时间：**2 天+2 天**

授课对象：**企业中层管理人员、储备干部、核心团队成员**

授课方式：**大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具**

课程大纲：

第一部分（2天）：新中层高效做事的系统

第一讲：正本清源 – 中层管理者的角色认知

一、何为不称职的管理者

- 1、角色不能有效转化
- 2、缺乏管理技巧与艺术
- 3、心态上与组织要求有差距

二、中层管理者的思维转变

- 1、管理者的产生——经营者的化身
- 2、了解经营者的思维：成就思维、客户思维、成本思维

三、中层管理者的角色定位

- 1、承上启下的中间人
- 2、承上：执行上级指令
- 3、平行：协调工作关系
- 4、启下：做好组织管理

四、优秀企业“新中层”的角色定位

- 1、三承三启：承上启下、承前起后、承点起面
- 2、专业的带头人
- 3、业务技能培训者
- 4、下属心态建设者
- 5、下属行为监控者
- 6、部门项目发展的策略建议者

第二讲：协助上司完成组织的任务 – 目标管理与工作控制

一、确定目标的三个关键步骤

- 1、了解 why：接受任务、明确需求
- 2、明确 what：做什么、做到什么程度
- 3、决定 how：怎样达成目标

二、目标与计划管理

- 1、目标管理有什么好处？
- 2、有效工作的五大特征：smart 原则
- 3、目标管理的流程
- 4、工作目标的来源
- 5、如何制定工作计划

三、如何利用 4R 循环有效委派任务

1、R1：结果定义清楚：心中有结果，执行有效果！

- ◇ 结果定义清楚：有时候,不是团队执行不力,而是事先没有讲清楚预期结果.
- ◇ 不相信“拍胸脯式”的保证：
- ◇ 上级下达各项目标，下级提出行动
- ◇ 措施，没有措施的承诺千万不要相信。

2、R2：一对一责任：千金重担众人挑，人人头上有指标！

- ◇ 承诺一对一：执行，不能说“我们”，而要说“我”，否则多人承诺等于没人最后承担后果。
- ◇ 承诺带奖罚，没有奖罚标准，承诺等于没有说。

3、R3：过程检查：你越相信谁，就越要检查谁！

- ◇ 为什么美好的愿望，往往都是沉重的打击.
- ◇ 人们不会做你希望的，人们只会做你检查的.
- ◇ 对事不对人，我们要的是结果和改进.

4、R4：即时激励：立刻奖罚才有真正的执行力。

- ◇ 业绩考核解决公平，即时奖励却能带来执行。
- ◇ 好结果就奖，没有结果或坏结果就罚，奖罚两回事，奖罚不相抵。

第三讲：成就卓越管理人生的必备技巧 – 问题分析与决策

一、问题意识与问题解决

1、认识问题：目标与现状的差距

2、问题的种类

- ◇ 救火类问题
- ◇ 发现类问题
- ◇ 预测类问题

3、“没问题”是最大的问题

4、“潜在的问题”是最有价值的问题

5、问题的改善：六步法

二、问题改进的工具与方法

1、改进的目的

2、改进的三不放过原则

3、改进的流程：

- ◇ 确认问题
- ◇ 正确归因
- ◇ 方法措施
- ◇ 新承诺

4、改进的方法与工具

- ◇ 改进表
- ◇ 改进会

第二部分（2天）：新中层高效管人的系统

第四讲：动员下属为你完成工作 – 授权与激励技巧

一、有效授权——给下属足够的空间

1、授权的内涵与准则

- ◇ 重心下移
- ◇ 分层联动
- ◇ 重在分工

2、授权的要点

- ◇ 决定授权项目
- ◇ 清楚界定员工的职权利

3、有效授权八个指导原则

4、授权的要点与流程

- ◇ 目标设定
- ◇ 结果预测
- ◇ 沟通与派任
- ◇ 改善与回馈

二、员工激励技巧

1、激励的五项理论

- ◇ 需求层次理论
- ◇ 双因素激励理论
- ◇ 公平理论
- ◇ 期望理论
- ◇ 强化理论

2、有效激励员工的方法和艺术

3、赞赏的艺术——零成本激励技巧

- ◇ 赞赏的益处
- ◇ 当面赞赏员工的四个步骤
- ◇ 赞赏百宝箱
- ◇ 激励下属的简易菜单

三、部属培育与启发技巧

1、部属培育的重要性

2、工作教导的要点与步骤

- ◇ 说明 (TELL)
- ◇ 示范 (SHOW)
- ◇ 操作 (DO)

3、部属培育的基本步骤

- ◇ 备：准备培训内容与环境
- ◇ 教：培训示范并讲解要领
- ◇ 练：让他当场操作和练习
- ◇ 跟：及时鼓励与跟进强化
- ◇ 评：总结反馈与庆祝进步

第五讲：团队协作的核心 - 沟通技巧

一、管理沟通的价值

- 1、70%定律
- 2、沟通是信息的流动，信息是管理的基石；
- 3、团队离开沟通将寸步难行

二、沟通的两大目的

- 1、了解他人
- 2、表达自己

三、影响沟通的四大因素

- 1、情绪因素
- 2、沟通途径与表达方式
- 3、个人因素
- 4、环境因素

四、有效沟通的四大原则

- 1、真诚
- 2、平等心、平常心
- 3、换位思考
- 4、不懂就问

五、表达、倾听与反馈技巧

- 1、高效的表达技巧
- 2、倾听的技巧
- 3、反馈的技巧

第六讲：领导者的人际关系法则

一、赢在影响力

- 1、人际关系法则一：不批评、不责备、不抱怨
- 2、人际关系法则二：给予真诚的赞赏与感谢
- 3、人际关系法则三：引发他人心中的渴望
- 4、人际关系法则四：学会站在他人的角度思考问题
- 5、人际关系法则五：经常微笑
- 6、人际关系法则六：记得别人的名字
- 7、人际关系法则七：聆听。鼓励他人多谈自己的事
- 8、人际关系法则八：谈论他人感兴趣的话题
- 9、人际关系法则九：衷心让别人觉得他很重要

二、双赢思维→人际领导

1、大家都可以是赢家

2、管理好你的情感账户

3、人际关系的六项存款：

- ◇ 了解别人——认识别人是一切感情的基础
- ◇ 注意小节——不经意的疏忽，往往最能消耗感情账户的存款
- ◇ 信守承诺——一次严重的失信，使人信誉扫地，再难建立良好的互赖关系
- ◇ 阐明期望——明确角色和目标，可避免很多彼此的心理冲突
- ◇ 诚恳正直——表里一致，抱定做人原则，对人一视同仁
- ◇ 勇于道歉——发自内心的真诚的道歉足以化敌为友