

# MTP——中层管理者八项技能修炼

## 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，通过正确教育者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。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. 帮助学员掌握时间运筹方法，提高工作效率；
8. 提高中层管理者的领导力。

**课程时间：**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：**理论剖析、小组互动与PK、案例研讨、视频与工具

## 课程大纲：

### 第一讲：管理者角色及职责

#### 一、管理的基础与原则

- 1、管理者的基本思维
- 2、管理的基础
- 3、组织管理的原则

#### 二、管理者的角色与职责

- 1、管理者的定位及任务
- 2、管理的四大构面及工作
- 3、重新定义管理者与企业的关系
- 4、重新定义管理者与部属的关系

### 第二讲：正本清源 – 中层管理的角色认知

#### 一、管理者做为下级的角色认知

- 1、职务的起源
- 2、做下属的四项职业准则
- 3、下属常见角色错位

#### 二、管理者做为同事的角色认知

- 1、角色定位分析
- 2、职责与角色
- 3、部门主管之间常见现象误区
- 4、管理理念的转变
- 5、个案研究

#### 三、管理者作为上司的角色定位

- 1、现代经理做为管理角色的转变
- 2、对下属管理者工作全景分析
- 3、现代职业经理的五大角色：【案例互动演绎】
- 4、职能盘点-您是合格的管理者吗？

### 第三讲：协助上司完成组织的任务 – 目标管理与工作控制

## 一、目标管理技巧

- 1、目标管理的含意与价值
- 2、什么是目标？它包含哪些核心内容？
- 3、目标的来源，常见来源有哪些？
- 4、目标设定五大步骤与程序
- 5、目标设定的要件及重点
- 6、目标设定具体化、量化方法
- 7、设定合理目标的基础
- 8、工作目标确定的一般步骤

## 二、日常管理的实施

- 1、日常管理的实施体系
- 2、日常管理实施要领
- 3、明确部门任务
- 4、日常管理实施要领
- 5、管理项目实施方法
- 6、日常管理「自主稽核」

## 三、工作计划与控制技巧

- 1、计划的重要性
- 2、订定计划的技巧
  - ◇ 要能配合上级主管的目标、方针
  - ◇ 要能实现自己部门的任务
  - ◇ 要能成为部属行动的依据及
  - ◇ 要能成为评价部属工作成果的重要基准

### 3、计划的程序

Step1 确认目的：

Step2 把握真实的现况

Step3 设定工作目标

Step4 制订工作计划执行方案

Step5 落实执行

Step6 检讨与结案

### 4、何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策

## 5、控制的原则-建立标准-掌握执行

### 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、高绩效工作者的激励因素
- 2、中层管理者的激励手段
- 3、预防性激励技巧
- 4、正面激励部属的要点
- 5、反面激励部属的要点

#### 三、部属培育与启发技巧

##### 1、部属培育的重要性

##### 2、对症下药

- ◇ 部属学习需求的掌握
- ◇ 工作职务的需求分析
- ◇ 个人成长的需求分析
- ◇ 掌握需求的手法

##### 3、工作教导的要点与步骤

- ◇ 说明
- ◇ 示范
- ◇ 操作
- ◇ 定期检查

#### **4、部属培育的基本步骤**

- ◇ 明示培育目标
- ◇ 掌握培育的要点
- ◇ 制定训练计划
- ◇ 训练的实施
- ◇ 成果的评估
- ◇ 部属的生涯发展与指导重点
- ◇ 部属培育的成功关键

### **第五讲：团队协作的核心 – 沟通技巧**

#### **一、管理者沟通能力的重要性**

- 1、组织运作要义
- 2、成功企业经理人的三大能力
- 3、对沟通能力的正确观念与心态

#### **二、中层管理者沟通的角色与方式**

##### **1、上对下的沟通模式**

- ◇ 了解下属的需要以及自己的行为
- ◇ 命令的方式
- ◇ 如何向下属下达工作任务
- ◇ 有效授权
- ◇ 如何听取下属的工作汇报
- ◇ 有效发问
- ◇ 对不同员工的教导方式
- ◇ 激励与责备
- ◇ 如何向下属推销自己的建议
- ◇ 分析问题,思考解决之道
- ◇ 提出具体建议

- ◇ 会议与协调

- 2、工作中下属沟通的误区

- 3、案例研究：实战情景演练

### 三、多部门或工作单元管理沟通的问题剖析

- 1、下属对于结果的预期不同

- 2、解决部属被动等待讯息的情况

- 3、部属间存在相互排挤的工作要求

- 4、上情无法下达，下情无法上达

- 5、部属权限之间存在交叉地带

## 第六讲：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、何谓问题

- 2、问题分析与解决流程

- ◇ 方法、工具、理论

- ◇ 方针与价值

- ◇ 人员、组织、环境

- ◇ 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、决策的工具运用

- 2、决策的可行性分析

- 3、决策的具体化

- 4、决策潜伏问题的分析

- 5、建立问题分析与决策的良性循环

## 6、全景案例运用演练

### 第七讲：时间管理—成为高效能领导

#### 一、为什么要管理时间

- 1、从企业来说—市场竞争的必然
- 2、从个人来说—个体生命的有限性

#### 二、时间管理的目标

#### 三、时间管理的三个原则

- 1、原则一：目标管理原则
- 2、原则二：抓住重点原则“80、20”法则运用
- 3、原则三：工作优先级综合分析

#### 四、时间管理的16个策略

### 第八讲：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：给予真诚的赞赏与感谢
- 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

#### 三、知彼解己→强化交流