

MTP 管理者管理能力提升

(新任管理者管理技能提升)

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

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,对训练成效给予明确的承诺和保证。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。

本课程参考了,著名管理思想家明茨伯格的 IMPM-国际实践管理教育硕士的做法,注重实践和反思,侧重参与,并非只讲授,特别注重管理概念与自身的管理经验相互验证、相互支持的反躬而思 (Reflection),这些反思可能是个人独立进行,可能是在同桌的小组内进行,也可能是在全班的范围内进行,这里说的反思、反躬而思指的并不是无目的地沉湎于往事,而是提出疑问,探问,分析,综合,努力地挣脱一些旧的思维习惯,当新的观念与旧的信念发生碰撞时尤其如此。参与者必须分享各自的反思,互相学习,以将个人的偏见和盲点充分暴露出来,同时也提供一个清楚表达个人思想和企求的课堂平台。成就我们管理者的 5 种心智模块,及,即 5 种“心态”(mindsets),管理自我-反思心态;管理关系-合作心态;管理组织-分析心态;管理环境-练达心态;管理问题:行动心态。

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。

授课时数：2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30），

备注：也可以上1天，具体可选3-4个单元

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA



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
 - 组织的意义与功能
 - 指挥系统的统一
 - 管理幅度适中
 - 职务的认知
- 四. 中基层管理的角色
 - 管理者做为下级的角色认知
 - 管理者做为同事的角色认知
 - 管理者作为上司的角色定位
- 五. 管理与人的行为
 - 了解人的行为
 - 人的需求
 - 需求不满
 - 人的态度
- 六. 案例分析

第二单元：全方位工作管理技巧

- 一. 目标管理
 - 目标管理引进与推展
 - 目标设定技巧-SMART 原则
 - 关于目标衡量标准讨论
 - 目标的分解与落实（KPI 层层分解）
 - 案例演练
- 二. 工作计划
 - 订定计划应注意的事项
 - 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评价部属工作成果的重要基准
 - 时间管理

三. 分工管理与有效授权

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

四. 工作协调

- 协调的方法
- 沟通的协调
- 整合的协调

五. 工作控制 (指令)

- 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
- 检视计划和其实行的过程之偏差。
- 控制的必要性，原则
- 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。
- 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。
- 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. 部属培育的三大支柱

- OJT(在职训练-On the Job Training)
- OFF-JT(脱产集中培训- Off-the-job Training)
- SD(自我发展- Self Development)

二. 部属培育的要点与步骤

- 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构
- 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
- 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
- 训练的实施→如何做好工作教导
- 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
- 部属的生涯发展与指导重点
- 基于教练技术的部属培育技巧

三. 部属激励技巧

- 赢家人用之道
- 自我启发的重要性
- 了解激励与激励他人
- 部属的需求分析
- 部属的个性分析
- 部属的情绪掌握
- 部属的心态分析
- 正面激励部属的要点

四. 案例演练

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

- 倾听的艺术
- 回馈的方式
- 同理心的运用

二. 有效沟通的模式

- 理性沟通的习惯建立
- 非理性沟通的省思

- 客观周延且正向思维的沟通习惯
- 上对下的沟通-教导与激励
- 下对上的沟通-报告与建议的技巧
- 平行的沟通-会议与协调
- 对外的沟通与客户的沟通

三. 基于信任沟通的六大习惯

- 建立关系与信任
- 想清楚再沟通
- 我愿先听你说
- 给对方建设性的反馈
- 请你也尊重我的意见
- 以对方的风格来沟通

四. 案例演练

第五单元：高效团队建设与管理

一. 团队的形成

- 建立团队的 5PS
- 建立高效团队的步骤

二. 高效团队管理

- 建立有效团队的关键要素
 - 建立共同愿景
 - 凝聚力与共识的形成
 - 团队的使命与挑战
 - 目标的设定与承诺
 - 专长特色与分工
 - 信任与领导
 - 团队规范
 - 有效沟通与协调

三. 团队共识的凝聚与整合

- 塑造共同的愿景
- 强化团队成员价值观的认同
- 强化组织成员共识
- 提升团队运作共识、默契与习惯
- 提高个人及组织团队的行动力
- 消除团队的杀手.

- 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

- 定义跟随者分类
- 跟随者状态之动态关系
- 跟随者状态的评估方法及工具
- 案例分析

三. 对应员工不同准备度的不同的领导风格

- 员工无能力、无意愿或不安时，如何领导
- 员工无能力、有意愿或有信心时，如何领导
- 员工有能力、无意愿或不安时，如何领导
- 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

- 与跟随者建立伙伴关系
- 建立伙伴关系的步骤与关键
- 如何有效解决分歧
- 员工状态发展循环模式
- 实战模拟训练

第七单元：管理行动-问题解决

一. 问题意识与问题解决

- 何谓问题
- 问题状况与问题环境

二. 现状评估与问题确认

- 问题结构与组织结构
- 如何掌握信息

三. 问题原因分析与真因确认

- 问题的核心原因探究
- 问题分析的应用工具
- 真因确认的工具与方法

四. 问题的决策

- 决策的可行性分析
- 决策的具体化
- 决策潜伏问题的分析
- 建立问题分析与决策的良性循环
- 全景案例运用演练