

# MTP 管理者管理能力提升

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) 原义为管理训练计划,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、 掌握团队管理技巧,沟通与团队建设技巧
- 五、 发挥人的优势,因人而异的领导力

**学员对象：中层管理人员，新任经理等。**

**授课时数**：1天6小时（9:00-12:00；13:30-16:30），

**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：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

### 第四单元：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

## 第五单元：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