
《MTP 中高层综合管理技能提升》

【课程背景】

亲爱的管理者们：

为什么成为管理者你的工作每天安排的都很紧张，而你的下属却很清闲？

为什么感觉自己还是团队的业务骨干，单打独奏，角色不能转化？

为什么你做好的计划，在执行的过程中总会偏离，达不到你的期望？

为什么部门内和部门之间在沟通上总出现问题，大家相互推诿，却不能共同协商解决？

为什么你总担心每月的业绩指标不能按时达成，而大家却感觉无所谓？

为什么你总是希望团队协作，可团队总是冲突不断，沟通不畅，缺乏信任？

为什么你想提高大家的积极性，可总感觉力不从心，激励没有效果？

本课程《MTP 中高层综合管理技能提升》正是针对这些问题而设计，MTP (Management Training Program) 研究的内容与企业规模、行业、本人专业无关，针对企业管理人员所必备的最基本的管理理念、态度、技能等进行实务训练。

MTP 是由美国在二战后引介到日本的，被日本的世界 500 强企业采用了 70 年，目前已修订到第 13 版。这门课程最受欢迎的原因是：通过 MTP 培训，管理人员能够统一认识，提高自觉改善的动机，主动带领员工推动各种改善改革活动，充分调动了员工的积极性，增强凝聚力，使企业充满生机。MTP 课程最大的特点是坚持科学的管理和注重发挥人的积极性和创造性。

本课程是张锋波老师根据国内企业的实际情况，并与国际知名管理大师（戴明、德鲁克、博恩·崔西等）的理念、方法相结合，采用相对应的实用管理工具，使本课程更易被学员接受并在企业落地生根。

【授课对象】 各部门主管、经理、总监

【授课时长】 3-4 天

【授课方式】 启发引导+案例体验+提问互动+实战演练+分组讨论+精彩点评

【授课特色】 引导式教学，课堂气氛活跃，方法实用，便于操作，设置精彩的自由问答环节，解决实际问题。

【课程收益】

1. 明确自己的角色与责任，树立自己的成长标杆
2. 培养成熟的管理意识，管理者应具备的职业心态

3. 了解管理上的弱点及偏差，建立管理的基准、共识以及共同语言
4. 提升目标计划、工作分配、执行控制、授权激励等管理能力
5. 提升上下级和各部门之间的沟通协调能力
6. 学会团队建设与组织管理，提高培育下属的能力
7. 学会激励，激活每个员工自动自发工作
8. 掌握系统的全套管理方法和工具
9. 重视管理实践，提升个人领导力

【差异化：本课程与同类普通管理课程优势】

	同类普通管理课程	本 MTP 课程
课前调研	只听 HR 的表述，或只采用问卷调研，或不调研	初次了解需求后，先问卷调研，后电话访谈主要干系人，包括：企业领导，企业 HR，参训学员代表等。
内容设计	只从局部出发，根据个人经验给些片面的零散的方法，或者只谈理论，缺乏实际操作案例	本课程建立在日产训 MTP 体系的基础上，采用当今国际著名的管理理念和方法，并与中国企业实际相结合，采用相对应的实用管理工具。既有实用技能方法，也有系统原理，是管理者技能提升的一套完整体系课程。
案例选择	案例脱离实际，听得懂，不会做。有些是多年众所周知的案例，或古代故事，老套的故事，不能解决实际问题	通过调研，课前选用企业常见的问题为案例，课中采用学员工作中的项目作为实战案例演练
培训方式	老师讲的多，学员讲的少；直接讲道理给学员，填鸭式，被动接受，或者只讲行为方式，忽视思维方式的引导，缺少学员互动和实操训练	采用工作坊模式，老师通过实际案例启发引导，与学员互动提问，学员用工作中的实际项目作为案例学习，分组演练，老师和学员点评，现场学员积极主动学习，气氛活跃
学员收获	知道了一些道理，了解一些方法和技巧，却在实际工作中难以应用，不能解决现实问题。	学到系统的管理方法，掌握个人管理能力提升的路径，不仅能学到技能，同时解决工作中存在的实际问题。

【课程大纲】

第一部分 中层管理者的角色认知与职业心态

-
1. 案例分析：优秀管理者 VS 平庸管理者
 2. 讨论：怎样的管理者才是称职的？
 3. 优秀管理者的素质模型
 4. 从优秀员工到优秀管理者的角色转变
 5. 管理者的角色错位
 - 5.1 向上错位
 - 5.2 向下错位
 6. 管理者的四个代表与职责
 7. 优秀管理者的职业心态
 - 7.1 正面积极
 - 7.2 主动负责
 - 7.3 引导式心态
 8. 角色扮演：体验中层角色、作用、责任、问题

第二部分 如何管理团队目标与制定计划

1. 讨论：下属觉得自己做的不错，而上司却不满意，为什么？
2. 管理者要依据基准进行管理
3. 团队目标管理过程中常见的问题
4. 团队目标管理的六个特征
5. 团队目标管理的难点
6. 任务分解工具 WBS (练习)
7. 团队目标达成的关键路径 (练习)
8. 团队管理的 PDCA 循环：四个阶段、八个步骤

第三部分 优秀管理者的团队建设与协作

1. 案例分析：优秀团队 VS 普通团队
2. 讨论：你的管理是团队式管理还是群体式管理？
3. 团队发展的五个阶段和管理方法
4. 团队的基本构成要素
5. 团队角色认知测评
6. 贝尔宾团队角色模型
7. 模拟演练：组建完美团队

-
8. 团队合作的五大障碍模式
 9. 团队评估
 10. 优秀的领导者从五个方面建设团队

第四部分 团队执行过程管控与工作分配

1. 目标控制过程中存在的问题
2. 管理的流程：计划-命令-控制-协调
3. 计划的柔性/可调整性控制
4. 命令系统的统一及下达方法
5. 控制的幅度
6. 上级职务的期待与下级职务的接纳
7. 责任矩阵（练习）
8. 工作分配的原则及方法
9. 工作改善的方法

第五部分 高效沟通与冲突管理

1. 讨论：沟通障碍引发的后果
2. 提升沟通技能的三要素
3. 六个不利于职业发展的倾听习惯
4. 反馈法则—让团队上下养成及时回应的习惯
5. 团队沟通的 10 个技巧
6. 高效沟通的四大原则
7. 托马斯 - 基尔曼冲突模型测验
8. 冲突处理的五种方式
9. 讨论：纠纷的协调

第六部分 优秀管理者如何激励下属

1. 讨论：员工为什么不能积极主动、全力以赴地工作？
2. 激励的误区
3. 管理与人的行为图解
4. 激励与动机管理的方法
5. 讨论：员工积极工作的根本动机是什么？
6. 激励的七大理论

-
7. 从需求层次决定激励策略
 8. 激励的九种方法
 9. 不同性格员工的激励
 10. 性格与职业测试
 11. 合适的授权
 - 11.1 “懒蚂蚁效应”——团队主管的领导哲学
 - 11.2 赋能授权——消除妨碍员工工作的种种障碍
 - 11.3 自下至上管理——权力合理下沉，提高组织的反应能力
 - 11.4 如何保证授权可控：
 - a) 怎样建立授权回馈系统
 - b) 检查下属正在进行的工作
 - c) 需要撤回授权吗
 - 11.5 有效授权的四个原则
 - 11.6 授权的七个等级

第七部分 优秀管理者如何培育和辅导下属

1. 讨论：如何留住优秀员工？
2. 衡量优秀管理者的两大标准
3. 管理者的成功之道：以人为本的四个要点
4. 讨论：如何找到培育下属的最佳时机？
5. 辅导的四大步骤
6. 培育辅导的 ASKH 模型
7. 在岗技能辅导的五步法
8. 教练型辅导的作用
9. 不同类型员工的教练辅导的方法
10. 教练型辅导的八个要点

第八部分 如何带领团队高效达成目标

1. 讨论：每次开会大家都听明白了，可在执行的过程中，常常偏离目标，达不到您的期望，为什么？
2. 聚焦最重要的目标
3. 关注引领性指标

4. 坚持激励性记分表
5. 建立规律问责制

第九部分 领导力提升

1. 案例：不善言语的小李——人人都有领导力
2. 讨论：管理与领导的区别
3. 如何运用领导与管理职能？
4. 领导者的五项素质修炼
5. 情景领导—针对性绩效辅导模式
6. 中层领导力三原则
 - 6.1 向上领导的原则
 - 6.2 横向领导的原则
 - 6.3 向下领导的原则
7. 领导者的7条行为修炼
8. 自由问答环节

期待与您的合作，感谢您的阅览！

(本方案在实施前会与客户进一步沟通，制定与客户实际问题相结合的具体方案)

