

MTP 中高层管理技能提升

课程背景：

MTP (Management Training Program 管理培训程序) 是源于美国的一套实战性管理培训课程。为有效提高企业中高层管理人员的管理水平而研究开发的一套训练体系。后引进日本，并得到全面的推广，目前是日本产业界最普及的管理训练课程。20世纪90年代末引进中国大陆，并综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又充分结合不同国家和地域，与行业的突出特征，最突出特点是完成了“知”、“行”合一的培训架构，在培训方法上强调现场演练和课后的实际操作指导，实现了培训从课堂到工作实践的延伸。对培训成效给予明确的承诺和保证。

面对国内外的经济形势的变化，企业在此阶段更需随之强化“软实力”、修炼“内功”，建立管理体系，稳固管理基础，提高管理能力，此课程目的，即在协助企业提高管理人才素质，摆脱旧有模式，创造合宜管理基准，让企业“追求卓越”不再只是一句口号。

课程收益：

- 1、了解中坚干部之角色职责，在工作中发挥管理者应有的功能；
- 2、建立管理者应有的正确态度；
- 3、了解组织团队运作中应遵循的原则，让组织有效运作发挥效能；
- 4、能够以科学化的思维及精神，运用实事求是的方法，完成工作；
- 5、了解在计划、执行与控制阶段应该如何做？做些什么？以顺利达成目标；
- 6、培养主动积极发现问题的意识，以求新、求好、求变的精神在工作中进行必要的改善；
- 7、了解培育人才的重要，学习到工作中教导的方法；
- 8、认识沟通的重要性，能够建立组织内无障碍的沟通环境，并掌握沟通的技巧；
- 9、了解人性特点，能够带人带心，激发部属工作干劲与意愿，提振工作士气；
- 10、能够充分将各种管理技巧灵活运用，并根据不同的情境运用适合的领导风格；

课程时间：2 - 3 天，6 小时/天

授课对象：企业中层以上管理者

授课方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+课后实操演练

课程大纲

第一讲：管理人员角色与原则

- 1、管理的意义
- 2、管理者的角色与功能
 - ◇ 角色、职责的转变
 - ◇ 能力、方法的转变
 - ◇ 承上启下
- 3、管理者应具备的基本态度和意识
 - ◇ 建立使命感
 - ◇ 工作的决心、责任心
 - ◇ 改善意识
 - ◇ 效能意识
 - ◇ 责任意识
 - ◇ 掌握原理原则

案例分析：陈五的烦恼

案例分析：没有责任感的年轻人

第二讲：有效发挥组织效能

体验活动：迷你企业

- ◇ 模拟一家企业，如何高效率的运作，发挥组织效能
- ◇ 角色 (总经理、经理、员工)

通过体验活动，总经理需思考的是

- 1) 领导的重点应该是什么
- 2) 如何推动员工自主的工作
- 3) 如何调动员工的力量，而不是亲力亲为

通过体验活动，经理需思考的是

- 1) 如何正确的理解上级的指示
- 2) 经理的功能是什么
- 3) 当员工不去干、不想干时，该怎么办

通过体验活动，员工需思考的是

- 1) 先开枪还是后瞄准
- 2) 当没法干、不能干的时，该怎么办

1、如何有效发挥组织效能原则

- ◇ 组织的协调性
- ◇ 职务的认知
- ◇ 授权的运用
- ◇ 指挥的统一

第三讲：计划与执行

1、科学管理的精神

- ◇ 科学的意识
- ◇ 工作管理循环 PDCA

体验活动：资源竞赛

2、计划的重要性

- ◇ 计划的特性
- ◇ 计划常见的误区

3、拟定计划的黄金五步法

- ◇ 目标明确 SMART
- ◇ 掌握事实
- ◇ 根据事实分析
- ◇ 拟定可行方案
- ◇ 决策判断（直觉 - 经验 - 事实 - 理念）

4、执行（透过员工完成工作）

- ◇ 缺乏执行力的因素
- ◇ 命令式执行
- ◇ 状况共有执行（目标共存+信息共享）
- ◇ 择人任事（人的考虑、事的考虑、组织层面的考虑）

案例研讨：为什么执行结果不一样？

第四讲：控制与问题发现

需思考的是

- ◇ 为什么要切实控制
- ◇ 不做切实控制可能出现的问题
- ◇ 控制的本质

1、工作控制的方法

- ◇ 工作监督的意义
- ◇ 工作监督的方法
- ◇ 工作监督时应掌握的原则

2、控制原则

- ◇ 控制兴利与防弊
- ◇ 控制过度与不足的影响

3、如何发现问题

- ◇ 强化问题意识
- ◇ 克服发现问题的障碍
- ◇ 三问六到

体验活动：数字游戏

第五讲：部属培育与指导

1、水涨船高

- ◇ 建立培育员工的意识
- ◇ 为什么缺乏培育？或指导不足
- 2、企业人才培养途径
 - ◇ OTJ 工作中教导
 - ◇ Off JT 工作外训练
 - ◇ S.D 自我启发
- 3、掌握培育的要点
 - ◇ 冰山理论
 - ◇ 工作表现 $P = \text{知识 } K \times \text{技能 } S \times \text{态度 } A$
 - ◇ 培育要点 = 工作资格条件 - 现有能力
- 4、OJT 的运用
 - ◇ 工作指导的步骤
 - ◇ 新员工的引导
 - ◇ 创造团队学习的氛围
 - ◇ 运用各种机会

体验活动：T 字拼图

第六讲：组织沟通技巧

- 1、企业沟通渠道
 - ◇ 沟通的意义
 - ◇ 沟通的管道
- 2、建立无障碍的沟通环境
 - ◇ 与上司沟通障碍及克服之道
 - ◇ 与下属沟通障碍及克服之道
 - ◇ 善用问话的技巧（感觉、事实、经验、行动）
- 3、沟通时应掌握的原则与技巧
 - ◇ 企业内部沟通的准则
 - ◇ 表达的原则
 - ◇ 有效倾听的原则

体验活动：抓间谍

第七讲：掌握人性的激励

- 1、改善员工行为
 - ◇ 行为的产生
 - ◇ 如何影响员工
- 2、掌握员工需求
 - ◇ 马斯洛需求层次理论
 - ◇ 了解员工的需求
 - ◇ 不同层次需求的运用
 - ◇ 管理作为与需求层次测试
- 3、激励时应注意的原则
- 4、赞美与责备
 - ◇ 赞美的原则运用

- ◇ 责备时的注意事项
- ◇ 三明治责备法

5、启发员工的正确态度

- ◇ 态度的性质
- ◇ 态度的特点
- ◇ 如何启发正确态度的方法

课程总结