

MTP 中高层管理技能提升训练(2.0 版本)

【课程背景】

MTP(Management Training Program)原意为管理培训计划，是由美国在 1950 年代，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼，该体系对欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。

“MTP 管理才能发展培训”架构综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又突出完成了“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。

中高层干部，在组织中扮演着承上启下的重要角色，他们既是决策的参与者、制定者，也是决策的传达者、执行者；既是领导的参谋与助手，又是员工的领导者与管理者。是组织人才的中坚力量、中流砥柱，是组织的“脊梁”，是贯彻战略意图、落实执行力的关键。

因此，全面提升中高层干部的目标执行能力、团队管理能力，打造一支高素质、职业化、高绩效的中高层管理团队，不仅关系到中高层干部的职业前程，更关系到组织决胜未来的能力和命运。

《MTP 中高层管理技能提升训练》课程，为您提供从理念到技能的全面训练，帮助您成为一名优秀的中高层管理者！为组织锻造最高效的管理人才。

【课程收获】

- 清晰中高层管理者的职责与定位；
- 熟悉掌握目标执行、辅导激励、团队建设、魅力领导、有效沟通等管理技能；
- 熟悉掌握管理逻辑、原理以及常用的工具和方法；
- 清晰认识中高层角色、职责和技能，提高公司绩效；
- 培养中高层管理者基本决策、计划、组织、用人、领导、控制能力，提升管理素养；
- 提高目标管理和问题分析能力；
- 提高沟通技能；
- 时间管理能力；
- 授权管理
- 激励能力

【课程方式】

课程讲授 60%，（案例分析+互动讨论+角色扮演+情景演练+实战指导） 40%

【课程对象】中高层管理干部

【课程特点】

- **体验式学习**：通过案例研讨与分享，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升；
- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：通过课堂提问、小组讨论、情境模拟、角色扮演等多种互动方式，加深学员对知识的理解，突出课程的趣味性；
- **价值度高**：注重工具和方法的实操指导，帮助学员对实操技能的掌握与应用，突出课程的实用性；
- **方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

【课程时间】

2 天，6 小时/天

备注：

- 1、老师在培训前先去现场了解生产流程及现场管理水平；开课第一天前 15 分钟调研全体学员，由学员反馈工作中 QCDSM 存在的一些问题、管理困惑等问题，以便在培训中结合实际问题剖析与改善建议；
- 2、在原 8 个模块培训内容外，增加现场管理部分内容（聚焦：现场 6S 与目视化管理如何更好落地执行）

【课程大纲】

第一讲：中高层管理干部的角色与职责（备注：略讲）

一、管理者的自我认知

（一）、管理的深度认知

- 1、管理就是以满足客户需求为导向，通过与同他人一起，达成组织目标的各项活动。
- 2、管理者的由来？
- 3、管理者在企业中的位置与作用？

（二）、管理者的基本职责

管理者的基本思维:调动部属思想，统一思想，统一行动、完成目标

- 1、目标与计划
- 2、沟通与激励
- 3、考核与评估
- 4、辅导与提升

（三）、管理者的任务矩阵

- 1、管理自己
- 2、管理团队
- 3、管理工作
- 4、管理战略

二、中高层管理干部明确自己在企业的定位

- 1、企业的汉堡结构（高层要有决策力、中层需要执行力、基层要有行动力，）
- 2、为什么会有中层（什么叫执行力？三个字：做到位）
- 3、中层的三大难关（上司认可、同僚支持、下属推崇）

案例讨论：领导责骂，下属嘲讽，中层“夹板气”是怎么造成的？

三、企业中高层干部的必备心态

- 1、凡事正面积极
- 2、凡事巅峰状态
- 3、凡事主动出击
- 4、凡事全力以赴

四、领导的艺术：如何做领导者而不仅是管理者

理解领导力：塑造自身影响力与人格魅力；

聚人先造梦：如何成为有跟随者的领导？

做事先安人：如何用对人做对事？

修人先修路：如何“修路”提高效率？

育人先育魂：如何善用文化的力量？

案例讨论：企业管理靠方法还是靠经验？

案例研讨、小组讨论、小组发表

第二讲：领会意图，承上启下（备注：略讲）

一、脑中有全局，心中有大局，手中有布局（要清楚公司的战略）

二、吃透上层，领会精神；把握下情，集思广益

三、领会领导意图的四同修炼

- 1、同一高度
- 2、同等基础
- 3、同向思考
- 4、同频共振

四、执行领导意图的三大纪律

- 1、决策前鼓励七嘴八舌
- 2、决策后必须一个声音
- 3、执行中坚决放弃自我

五、布置工作的“五定一查”

- 1、定责任人员
- 2、定工作标准
- 3、定任务要求
- 4、定完成时限
- 5、定进度计划
- 6、查执行结果

六、用活用好“尺子、镜子、鞭子”

实战：针对工作中实际情况，我们如何更好承上启下？

第三讲：目标计划，高效执行（备注：以具体事例/方法，展开来讲）

一、目标的意义

- 1、什么是目标？为什么要有目标？

目标管理的含意与价值

实施目标管理的前提条件

- 2、目标的作用
- 3、目标逻辑链分析
- 4、目标动力条件

工具与应用：动力关系等式、“四力合并”策略

二、公司战略

- 1、分析：沟通整合年度、部门目标
组织使命、愿景、价值
经营目标 VS 部门任务、业务内容
- 2、确定：理清愿景、对战略提供改进反馈
- 3、清楚公司使命与愿景

案例研讨

三、目标管理

- 1、目标的设定：要符合 SMART 原则
- 2、目标分解
横向分解与纵向分解
直接分解与间接分解
剥洋葱法与多权树法
层层分解、层层保证、层层把关
- 3、导入计划
- 4、落实管控（PDCA 循环）
- 5、检查实施结果及奖惩

工具与应用：SMART 原则、PDCA 循环

研讨：如何制定目标（公司目标、部门目标、个人目标）？

四、制定计划的逻辑步骤

- 1、目标分解
- 2、任务排序
- 3、确定方案
- 4、撰写计划

工具与应用：5W2H计划要素、计划四步法

五、好的工作计划应具备的特征

研讨：如何制定年度计划、月度计划、周计划？

第四讲：绩效团队与管理（备注：略讲）

一、团队构建

- 1、工作团队与工作群体的区别
- 2、贝尔宾团队角色理论

思考：如果你要组建一个团队，如何利用好团队角色分析

二、团队精神的培养

- 1、狼道精神
- 2、大雁精神

研讨：如何增强团队的凝聚力和向心力

三、团队发展与管理

- 1、成立期
- 2、动荡期
- 3、规范期
- 4、高产期

研讨：团队不同发展阶段的管理重点

四、高效团队属性的打造

- 1、如何建立团队自主性
- 2、如何建立团队思考性
- 3、如何建立团队协作性
- 4、高绩效团队的主要特征

案例分析：管理者的苦衷

工具与步骤：高效团队3大属性、8大特征

五、绩效管理与考核

- 1、效考核的意义、目的与用途
- 2、绩效管理过程中的重点问题
- 3、绩效指标如何与激励挂钩
- 4、绩效考核 KPI
- 5、绩效考核面谈

□考核面谈原则

□员工对绩效考核的常见态度

□绩效改进面谈与后续追踪

□案例研讨、小组讨论、小组发表

第五讲：员工辅导与激励（备注：以具体事例/方法，展开来讲）

一、培育的要点与步骤

□部属培育的基本步骤

- 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构
- 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
- 部属的职业发展与指导重点

二、激励艺术

- 1、员工缺乏干劲的主要原因
- 2、员工责任心差的关键因素
- 3、激励员工士气的重要原则
- 4、激励的方式分类
- 5、激励的应用和基本原则
- 6、激励的误区及纠正

每个人的需求点都一样

唯物质或唯精神

激励不包括处罚

激励适用于任何阶段

边际递减效应

赏罚错位

论资排辈

大锅饭

思考：马斯洛需求层次理论对员工激励有什么启示？

7、激励技巧

- 部属的需求分析
- 部属的心态分析
- 有效的激励技巧
- 组织激励的要点
- 管理的机能性激励

□ 实务演练、角色扮演、案例研讨

第六讲：魅力领导与授权（备注：以具体事例/方法，展开来讲）

一、什么是领导力

- 1、管理者没有领导力，下属就没有执行力
- 2、领导力的基本构成
- 3、领导力与权力的区别
- 4、管理者使用权力的注意事项

二、领导力能力素质修炼

- 1、构建 360 度领导力的能力模型
- 2、卓越领导力的责任要素
- 3、领导力最重要的七种核心品质
- 4、情境领导与四种领导风格

研讨：如何管理刺头员工和老油条？

三、授权管理

- 1、授权的作用和意义
- 2、授权的内容
- 3、授权的原则
- 4、授权的步骤

5、授权注意事项

思考：管理者授权时的顾虑？

第七讲、有效沟通，高效协调（备注：以具体事例/方法，展开来讲）

一、建立正确的沟通思维

1、策划思维

2、换位思维

3、选择思维

二、铲除信息漏斗障碍

1、传递信息：表达精准（5W2H）

2、接收信息：理解透彻

3、互动信息：反馈确认

4、重要信息：要说三遍

三、修炼有效沟通三项基本功

1、听的艺术

2、问的艺术

3、说的艺术

四、与上级保持融洽沟通

1、积极主动

2、把握时机

3、维护权威

4、懂得请示、汇报的艺术

五、与同事保持良好沟通

1、立场：组织立场

2、态度：尊重第一，道理第二

3、方法：换位思考

4、“心情、人情、事情”沟通技巧

5、“因人而异”沟通技巧

六、跨部门沟通的要点

□认识跨部门沟通

□跨部门沟通的意义和方式

□跨部门沟通的方式，障碍和原则

□正确评价自己和别人

□换位思考

□双赢思维

□企业内调换岗位的重要性

七、冲突管理

□冲突的影响

□协商解决冲突的方式方法

□案例研讨、小组讨论、小组发表

第八讲：时间管理（备注：以具体事例/方法，展开来讲）

一、认识时间管理

- 管理人员时间管理的特点
- 你能支配自己的时间吗
- 认识时间管理
- 时间管理的正确态度
- 生涯、角色与时间管理
- 正向法则—善用时间
- 时机管理
- 时间的替代法则
- 时间的 ABC 管理
- 专注与同时

时间管理三步曲

- 时间规划的工具
- 二、时间管理的四象限法则

- 时间管理的 20/80 原则
- 活用零碎时间
- 如何培增时间
- 找出时间的小偷
- 浪费时间的心魔
- 最常出现的时间杀手
- 如何克服拖延习惯
- 提高工作效率

- 案例研讨、小组讨论、小组发表

第九讲：现场 6S 与目视化管理如何更好落地执行（备注：根据实施现状，提出针对性改善措施）

一、未能有效实施的原因剖析

二、真正理解 6S

1、整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全的理解---融汇贯通

2、推进原则

推进组织

推进制度

推进策略

推进案例

三、真正理解目视化

1、目视化管理四要素

2、管理方式

看板管理

颜色管理

灯具管理

实物管理

识别管理

区域规划

四、如何持续有效开展这块工作

五、6S 与目视化案例分享

课程收尾

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 合影道别