

MTP 中高层管理技能与素质提升训练

【课程背景】：

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。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，

本课程提炼 MTP 精髓，接合企业实际选取不同模块，以培养职业经理人必备的管理技能为核心，将学习和掌握的技能及实践经验带回工作岗位，带领团队取得突破性业绩，成为企业亟需的管理精英和卓越经理人。

本课程刘老师在每个知识点都有相应的练习、角色扮演、视频分享或研讨交流，确保学员学会、练会，重点的需要训练的环节，比如学员沟通的问题，会通过专门的“高压训练”法；激励方面腴腆、不习惯、不到位的问题，会通过“大容量训练”等方法，让学员立竿见影地产生效果。

【课程收益】：

1. 让管理者认清自己的角色，明确自己的角色定位。加强目标感、责任心和对企业感恩的心。
2. 学会时间管理并形成高效率工作的习惯，工作有条不紊。
3. 学会做工作计划，预则立，也便于协调他人的时间，能够高效完成上级布置的任务；形成好的工作习惯。
4. 有了计划，如何确保下属按照计划开展工作，使每个人的行动是有序的、可控的，课程会交给你方法、技巧。
5. 团队是完美的，团队是最有战斗力的，让领导掌握团队建设的秘诀。
6. 提升沟通水平，善于跨部门合作协调，减少沟通协调中的障碍，课程让学员学会沟通的高端技巧，学会应用心理现象提高沟通效果。
7. 授权是培养人才能力和信任感的重要手段，课程将会教给学员最实战的、高效授权的方法。
8. 学会激励，使下属保持激情地、全力地投入工作，是管理工作的永恒的核心。

【培训方式】：讲解分析、案例研讨、现场实战、观看录像-模拟练习、小组讨论的培训方式。

【培训时间】：每个模块 0.5--1 天。共 8 个模块。

【讲 师】：刘世荣

【课程大纲】：

第一部分、自我管理

一、管理者的角色认知与定位

1. 管理内涵，一个中心两个基本点
2. 重新认识企业，重新认识自己
 - ◇ 现在的企业与人
 - ◇ 为什么要感恩企业

- ◇ 研讨：自己所担任的角色
- 3. 主管需要的角色转换
 - ◇ 角色及角色转换的本质是什么
 - ◇ 认清自己的管理角色
 - ◇ 明确的过去的自我和现在的自我
 - ◇ 角色错位案例：技术转管理、初次任职管理、经验少等几种人的问题
- 4. 管理者承担的五大管理角色
 - ◇ 规划者
 - ◇ 营运管理者
 - ◇ 沟通者
 - ◇ 团队领袖
 - ◇ 教练员
 - ◇ 案例：主管扮演的是什么角色
 - ◇ 视频分享：经理的角色特点
- 5. 管理者的角色定位
 - ◇ 管理者的正确定位
 - ◇ 职业心态与意识
 - ◇ 形成职业本能
 - ◇ 分析：你有哪些职业本能
 - ◇ 视频分享：管理者的职业本能
- 6. 管理任务特点与管理技能分类
 - ◇ 重要的管理技能包括哪些
 - ◇ 自我管理
 - ◇ 业务管理
 - ◇ 团队与员工管理
 - ◇ 基本管理技巧
 - ◇ 对公司管理制度体系的认识
 - ◇ 案例：常见的管理问题如何解决
 - ◇ 角色扮演：合格的管理者的角色表现

二、时间管理——学会高效率的工作、生活

1. 四象限管理法
 - ◇ 第一至第三代时间管理特点
 - ◇ 强调在于个人管理
 - ◇ 以原则为重心
 - ◇ 四象限管理法
 - ◇ 练习：安排你的日常工作
 - ◇ 视频欣赏：时光大盗
2. 工作日志
 - ◇ 提升工作效率的方法
 - ◇ 改变工作中的坏习惯
 - ◇ 实例展示：工作日志。
3. 三点优先工作制
 - ◇ 个人管理六标准

- ◇ 学会使用和培养秘书或助理
- ◇ 案例：以下工作助理标准化完成
- 4. 如何提高效率
 - ◇ 提升说话、办事的效率
 - ◇ 会议浪费时间分析
 - ◇ 提升会议效率，节省30%时间
 - ◇ 如何分析问题、减少扯皮
 - ◇ 高效率人士的做事风格
 - ◇ 实战：现场做一件小事发现效率问题。
 - ◇ 视频分享：外企的高效率工作氛围
- 5. 个人工作小技巧并培养成好习惯
 - ◇ 即时贴、文件管理等方面技巧
 - ◇ 衣食住行的高效率技巧
- 6. 如何形成管理好时间、高效工作的习惯

第二部分、工作管理

一、计划的制定技巧

1. 工作目标的分解
 - ◇ 工作目标的主要要素
 - ◇ 工作目标如何由公司到部门到个人
 - ◇ 目标分解的三套方法
 - ◇ 关键成功因素的把握
 - ◇ 实战演练：某目标的分解过程练习
 - ◇ 目标与计划、预算的关系
 - ◇ 目标管理的五步骤
 - ◇ 案例：如何保证目标的实现
2. 工作计划制定技巧
 - ◇ 一般计划的要素
 - ◇ 目标、计划与预算的关系
 - ◇ 拟订工作计划的款式（人员分工计划、时间计划、资源计划）
 - ◇ 常用的工作计划工具使用
 - ◇ 详尽计划的5W2H
 - ◇ 练习：某工作计划的制定与调整
 - ◇ 如何制定滚动计划
 - ◇ 滚动计划的优势
 - ◇ 练习：计划的时间进度分析与节点把控练习
3. 如何制定专项计划
 - ◇ 甘特图的特点及其分类
 - ◇ 预防问题、利用机会
 - ◇ 危机处理与应急方案。
 - ◇ 专项计划的优势

- ◇ 结构化的计划制定方法——让您完成棘手的任务游刃有余
- ◇ 实战：为某专项事务制定专项计划
- ◇ 研讨：详尽计划的优势究竟在哪里，如何形成职业习惯

二、工作计划的执行与控制、总结

1. 工作计划中的跟踪管理方法
 - ◇ 如何对员工的优秀表现进行反馈
 - ◇ 员工的问题如何管理
 - ◇ 案例：员工没有工作激情怎么办
2. 辅导员工的五大步骤
 - ◇ 教练技术的应用
 - ◇ 案例分析：下属的此类问题如何解决
3. 工作中的管控技巧
 - ◇ 如何分析问题、减少扯皮
 - ◇ 工作结果的管控与过程管理
 - ◇ 角色扮演：员工问题的辅导
 - ◇ 对工作结果的评价方法
 - ◇ 不同周期的工作总结与评价
4. 计划的修订与发布方法
 - ◇ 和问题员工、退步员工的面谈
 - ◇ 演练：问题员工的面谈的艺术性
 - ◇ 视频分享：某外企员工是如何推进计划的落实的

第三部分、人员管理与团队管理

一、团队组建与管理

1. 团队的特点
 - ◇ 团队与团体
 - ◇ 团队的特点与优势
 - ◇ 团队工作特点与团体工作的不同
 - ◇ 构建完美团队的成员选择
 - ◇ 团队与员工管理
2. 团队可以完美——发挥团队互补效应
 - ◇ 人的素质与个性
 - ◇ 团队成员的角色分析
 - ◇ 现场测试：团队角色测试
 - ◇ 个人在团队中的角色与职责
 - ◇ 组建团队时的选人
3. 团队建设与管理
 - ◇ 团队发展五个阶段
 - ◇ 构建完善团队管理规则
 - ◇ 案例研讨：这样的团队如何规范
 - ◇ 开展团队建设活动

- ◇ 演练：团队建设活动现场演练
- 4. 培育团队精神
 - ◇ 团队精神的内涵
 - ◇ 视频欣赏：某团队的工作规则与成果
 - ◇ 团队凝聚力的培养
 - ◇ 合作气氛的营造方法
 - ◇ 团队士气的提升
 - ◇ 案例：应该这样塑造团队精神
- 5. 团队中的人际关系与冲突处理
 - ◇ 人际关系的团队意义
 - ◇ 影响人际关系的因素
 - ◇ 建立简单、理智又富有人情味的人际关系
 - ◇ 冲突的原因与处理方式
 - ◇ 案例：冲突的处理方式
- 6. 领导团队下属的艺术
 - ◇ 团队成员的状况分析
 - ◇ 领导下属通用法则
 - ◇ 树立威信的注意事项
 - ◇ 视频：领导的效果

二、沟通管理

1. 有效沟通的重要性
2. 主动积极的沟通
 - ◇ 心态积极主动
 - ◇ 付诸行动
 - ◇ 基于事实与解决问题
 - ◇ 实例：沟通的主动与积极
3. 跨部门或重要的沟通要有步骤
 - ◇ 事前准备
 - ◇ 确认问题
 - ◇ 阐述观点
 - ◇ 达成协议
 - ◇ 共同实施
 - ◇ 角色扮演：沟通有序的特点
4. 不同层级之间的沟通注意事项
5. 沟通的心理学现象
 - ◇ 一般的心理学现象
 - ◇ 不同部门之间的沟通心理现象
 - ◇ 实验：沟通心理学实验展示
6. 沟通的本质
 - ◇ 了解对方真实意图和思想
 - ◇ 充分表达自我
 - ◇ 沟通的本质
 - ◇ 管理沟通的主要目的

7. 沟通的渠道及形式
 - ◇ 言语（分为三种）
 - ◇ 口头、书面、图片
8. 人际沟通的建议
 - ◇ 沟通的方式往往比沟通的内容更为重要
 - ◇ 沟通的秘诀
 - ◇ 视频欣赏：沟通的秘诀
9. 沟通中冲突的解决
 - ◇ 冲突的定义
 - ◇ 冲突的种类
 - ◇ 冲突的原因
 - ◇ 冲突处理的六步骤
 - ◇ 现场演练：冲突处理

三、有效授权

1. 授权的范畴
2. 授权的层次与应用
 - ◇ 实战演练：这些事项如何授权
3. 授权的五大步骤
4. 授权与监控，授权存在的顾虑与解决办法
 - ◇ 化解心结：用人不疑与用人也疑
5. 如何设置监控点
6. 授权明确、高效地语言风格、特点
 - ◇ 角色扮演：授权的风格怎样比较合适
7. 可以授权的事项和不可以授权的事项
 - ◇ 视频分享：授权合适吗
8. 授权如何做到循序渐进
 - ◇ 实例分析：四种常见的授权情景，练习授权

四、系统而高效的激励

1. 激励的本质
 - ◇ 用人的本质和人性
 - ◇ 需要层次理论
 - ◇ 动机论
 - ◇ 研讨：人的需求会是什么，如何发现
2. 激励员工的策略与最有效形式
 - ◇ 物质激励与非物质激励的平衡；
3. 经理激励员工的工作实践
 - ◇ 案例分析：小李的问题
 - ◇ 激励观念的转变
4. 适时地满足下属的不同需求----避免需求错位
5. 经理激励下属的核心----情境激励
 - ◇ 视频欣赏：外企老板的激励
6. 员工的发展水平与授权、激励的关系

7. 激励员工的五个原则与六大技巧
8. 精神激励的发挥空间
 - ◇ 头脑风暴：我们需要的激励

课程总结，制定《训后行动计划》

学员感言：

我们利用项目的空闲时间，组织了这次中高层管理技能的培训班。经过四天的学习，我们在综合技能的管理上上了一个台阶。纠正了许多过去的一些错误的观念和做法，受益非浅。

——中石油管道局项目经理曹先生 2012年8月

管理技能的课过去也零星地学过一些，但印象不是很深刻，这次系统培训以后打通了思路，综合管理水平能够上一个台阶。

——中国第一汽车集团公司办公室主任王先生 2011年9月

这次课程给我印象最深的是，很多的视频资料。通过这些管理视频片段，能够深刻感受管理中存在的问题，课程也很有趣味性。

——华北电网人力资源主管杨女士
2010年4月