

《MTP》课程

Management Training for Development Program

项目背景：

MTP，通用管理课程中最熟悉的词汇，版本无法统计，几乎每个讲师一个版本，究竟哪个才是正宗？这个问题不重要，最重要的是适合的、匹配度高才是关键的。

MTP可以给以前零零散散的管理课程全面梳理一遍，从根本上彻底解决管理知识结构优化的问题，基于企业往期管理培训课程，设计最优化多版本管理人才发展项目。

课程配置方案：

课程名称	课程模块	2天概要版	4天精简版	6天标准版	8天完整版
		课时分布	课时分布	课时分布	课时分布
自我管理	管理思维	1小时	1.5小时	1.5小时	3小时
	角色认知	1小时	1小时	1.5小时	3小时
	时间管理	0.5小时	0.5小时	1小时	2小时
	职业素养	0.5小时	1.5小时	2小时	4小时
工作管理	目标绩效	0.5小时	1.5小时	3小时	3小时
	委派稽核	1小时	2小时	3小时	3小时
	约束管控	1小时	2小时	3小时	3小时
	复盘改进	1小时	2小时	3小时	3小时
团队管理	团队建设	0.5小时	0.5小时	2小时	3小时
	沟通协作	1小时	2小时	2小时	4小时
	辅导培育	1小时	2小时	2小时	3小时
	有效激励	0.5小时	1.5小时	2小时	2小时
变速领导	领导行为	0.5小时	1小时	2小时	2小时
	情境领导	1小时	2小时	3小时	3小时
	授权管控	1小时	1小时	2小时	3小时
	变革创新	—	1小时	1小时	1小时
结业验收总结	案例论文	—	1小时	2小时	3小时

MTP课程最大特点就是知识的系统化和全面性，而企业中各级管理者在学习管理时最大困惑就是：知识是分开学的，用的时候必须合起来用，所以学员听了很多管理课，实践的时候还是不知道具体该怎么做。

课程体系：

科学系统---借鉴系统管理理念、涵盖中层、高级管理人员必备的综合管理知识技能。

实效实用---结合中国本土企业管理的实际需求，重视效果及实际应用。
教练实操---运用最先进的教练技术，在训练中学习，将管理技能深化为行为习惯。

适合对象：储备干部，基层主管，项目经理，中层经理，各职能部门管理者等

课时安排：按具体模块分选分次实施（6小时/天）

课堂形式：分组形式，每组最多8人。

课程特色：

实战型职业培训讲师，善于演绎课程知识，精彩解析案例情境，启迪智慧。
有笑，在快乐中学习，在愉悦的心情中领会课程要点，完全没有困意和乏味。
有料，课程要点完全贴近工作实际，有身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。
有效，在潜移默化中输送职业理念，在实践案例中体会工作方法，落地效果明显。

讲授特色：

实战型职业培训讲师，善于演绎课程知识，精彩解析案例情境，启迪智慧。
有笑，在快乐中学习，在愉悦的心情中领会课程要点，完全没有困意和乏味。
有料，课程要点完全贴近工作实际，有身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。
有效，在潜移默化中输送管理理念，在实践案例中体会工作方法，落地效果明显。

课程大纲：

第一篇：管理者的自我管理

管理思维与角色

管理者如何思考问题，是一切管理技能的根源和基础，管理问题没有标准答案，因此如何思考这个管理问题的过程，就显得格外重要。

1. 从管理者的职责谈起…
2. 打破思维定式和经验程式化
3. 管理者的全脑思维修炼
4. 剖析管理者权力的构成：
5. 管理的核心是发信号和讲故事
6. 管理者的全局意识修炼
7. 管理者的四项思维能力：

管理者的角色认知与角色担当，是管理技能的基础，很多管理问题的根源，是角色错位导致的，扮演好管理者角色，承担管理职责，调整积极心态，是管理之本。

1. 管理者需要面临理性的落差
2. 管理者扮演的三种角色：1) 教练，2) 伙伴，3) 顾问；
3. 优秀经理人的职业化修炼
4. 职业经理的管理角色问题
5. 管理角色的价值观问题
6. 领导者---团队的雁群效应
7. 队列训练的启示：习惯行为塑造
8. 职业经理人要避开的雷区

时间管理与习惯

企业中，最大的成本，其实是时间，尤其是技术和服务型部门，人力资源成本的核心关键就是全体成员的时间管理和工作效率提升，向管理要效益的根本也在于时间管理。

1. 提高时间效率的三个心理障碍
2. 工作耗时的内外部因素分析
3. 规划时间的理念与方法
4. 项目管理的时间成本平衡法
5. 时间管理矩阵：重要性与紧急性
6. 确定管理者的关键绩效区间
7. 有效克服“工作拖延综合症”
8. 管理者如何应付“救火”现象
9. 确定行动优先次序，学会聪明的做事
10. 通过目标和目的掌控时间

职业素养与心态

职业化工作者的技能和素养，是其发展的根基，职业理念与职业态度，以及逐渐形成的职业价值观，都将影响专业类工作的发挥和发展，良好职业素养是职场发展的保障。

1. 价值观：职业素养的DNA
2. 职业素养的三要素
3. 显性素养与隐性素养
4. 职业态度：职业素养的基础
5. 工作情境变化规律分析
6. 按钮式工作的表现

责任大于能力，以船东的责任感来做船工，首先负起责任，这是一切沟通和管理的前提，作为管理者，更应该承担责任。

1. 以船东的责任感做船工
2. 职业成长16项能力阶梯
3. 本事：做好本职工作
4. 取舍之选：自我需求明确

5. 责任心：成就未来发展的根基
6. 以感恩的心态来承诺与责任担当

情绪是可以管理的，必须要能够做到以工作需求为导向的情绪控制与情绪管理，而不是随意性的情绪波动，通过压力疏导与认知情绪根源，掌握自我调节方法，最终达成有效地预防和恰当地传递情绪。

1. 工作绩效与压力的关系
2. 平衡人心态的常用方法
3. 情绪管理的“频道策略”
4. 使人容易出问题的三种情绪
5. 限制性理念导致的自我牢笼
6. 主动积极与被动消极的语言对比
7. 职业人士的十佳情绪心态

第二篇：管理者的团队管理

管理沟通与会议

管理最重要的技能，毋庸置疑就是沟通，管理者的 360 度沟通技术与沟通艺术，是一切管理技能的表现形式，大量实践性的沟通方法与工具，能够快速提升沟通效率。

1. 管理沟通的四项基本原则
2. 平等交流是企业有效沟通的保证
3. 沟通对象的心理需求分析：成就需要型，交往需要型，权力需要型；
4. 管理沟通的面谈步骤解析
5. 管理者的特殊沟通技术：故事感，娱乐感，共情能力；
6. 电话沟通：小细节解决大问题
7. 书面沟通：管理者表达力的真功夫

先做好一个成功的部署，才是一个优秀主管的前提，而在于领导沟通过程中，充分理解领导意图，合理有效表达团队以及部署的诉求，才能达到承上启下。

1. 读懂领导是沟通的前提：
2. 不同类型领导沟通策略：控制型，互动型，结果型，细节型，整合型；
3. 巧妙请教，提升上司对你的好感度：
4. 如何向领导传达坏消息或不同意见
5. 与上司一起工作节奏的把握：不叫不到，一叫就到，随叫随到；
6. 管理者的五种决策风格及沟通对策

管理者的跨部门沟通，是考察一个主管协调能力的关键所在，尤其是在责权不对等的情况下，有效沟通协调旁部门给予积极配合，做协调工作的清道夫。

1. 营造沟通氛围：运用沟通道具，融洽的题外话，真诚赞美，闲聊拉近距离
2. 跨部门沟通的道具：握手，抽烟，喝酒，喝茶，咖啡；

3. 应对平级间的冲突：掐灭冲突的导火索，
4. 跨部门沟通策略：表达用数据说话，把话说得更简单，借力使力不费力，
5. 平级协作先解决问题再划分责任

管理者往往会忽略与部署的沟通，认为下属都会无条件听从自己的安排，于是沟通就会随意，态度和语气以及方式方法都不讲究，长此下去积垢成疾。

1. 向下沟通技术：表扬优点：前联后推，批评缺点：前堵后截；
2. 管理者如何对待内部抱怨
3. 说服下属的策略和技巧
4. 向下沟通的误区：尽力而为，无事生非，把人当己，亲力亲为，领主角色；

团队建设与管理

社会化分工的背景下，企业的工作形式必将以团队形式来呈现，良好的团队协作能力是职业化工作者的必修课，不仅要独善其身，更要协同兼备，才能“抱团”打天下。

1. 团队的发展阶段步骤与特征
2. 团队角色：认清形势与找准位置
3. 队列训练的启示：习惯行为塑造
4. 团队冲突解决策略与良性竞争
5. 主动与上级有效沟通深度领会
6. 驯鹿与狼的生存辩证法则

团队的不同时期，团队的不同成员，管理的方法和对策都不尽相同，有效管理团队，才能达成目标绩效，解决团队管理问题，驾驭好一个优秀团队，管理者会事半功倍。

1. 团队管理：合成谬误的群体行为习惯
2. 明争暗斗 - 内部冲突 - 帮派
3. 管理难题：打工心态 - 混日子
4. 新老难融 - 相互推诿 - 改善方法
5. 团队角色：认清形势与找准位置
6. 生活导向员工的管理要点
7. 如何培养和管理“问题员工”
8. 团队管理者必懂的管理法则：羊群效应，手表定律，刺猬法则，鲶鱼效应；

辅导培育与激励

上司作为管理者，首先是辅导者，下属大部分的工作能力将直接来源于上司的辅导，将知识与技能进行有效传递，快速促进部署的能力增长与提升团队的工作价值。

1. 管理者和指导者的角色区别
2. 建设性批评与辅导的应用要点
3. 建设性反馈辅导的步骤
4. OJT:在岗技能型辅导五步骤
5. 培养部署的机会与四项技能

6. 情境案例：过错处理，工作瑕疵；

团队管理与领导的首要任务，是激励团队成员的工作主动性与积极性，持续保持高昂地工作热情和提升部署的工作内在驱动力，是解决工作动力的根源问题。

1. 领导者对激励下属的心态调整
2. stay hungry, stay foolish：物有所不足，智有所不明
3. 上司对下属激励误区：
4. 有关激励的各种因素效用分析
5. 需要层次理论——马斯洛
6. 员工最关心的关键要素排序
7. 团队激励的原则与策略：即时激励，歉疚激励，差异化激励，非物质激励；
8. 团队成员需求状态：喝粥的人给物质，喝酒的人讲感情，喝茶的人同境界；
9. 激励因素与保健因素的差异

第三篇：管理者的工作管理

目标与绩效管理

21 世纪的管理，尤其是知识型工作团队的管理方法，更多的是基于目标管理的学习型组织模式，这种以结果为导向的管理方法更能够提升团队的效益。

1. 目标管理五项要素
2. 目标管理常出现的执行问题
3. 目标设定：目标计划的制定原则：SMART--AS 原则
4. 目标分解：分解团队目标的三种方式
5. 目标实践：目标管理的绩效促进作用
6. 目标管理：KPI 分析的聚焦效应
7. 有效控制：帕金森定律，墨菲法则，韦伯法则；

工作计划：

计划性，是管理者的首要责任，把该做的事合理安排到计划之内，然后再优化配置资源，进行委派管控和执行，因此，计划性是条理性和逻辑顺序的根基。

1. 计划的三要素：目标、资源与决策
2. 计划制定的三项要求：完整性、层次性与合理性；
3. 制定工作计划的流程与结构化思考
4. 完整计划的五大要素：责任人，完成标准，实施策略，资源支持，时限；
5. 工作总结的务实与量化分析要领

管理无效的原因，大多数的根本问题是团队绩效问题，提升部署绩效是管理者的首要责任，也是管理者体现管理目标的量化体现，是企业管理一切活动的最终检验。

1. 管理者绩效提升三要素：管理好自己，管理好部署，管理好业绩；
2. 设定绩效考核目标-因岗位而异

3. 绩效考核三表法：职责表，目标表，考核表；
4. 绩效管理不只是 HR 部门的工作
5. 绩效管理与绩效考核的差异
6. 绩效考核四部曲：
 - a) 绩效动员，高层带，造势能
 - b) 绩效辅导，授技能，授职责，
 - c) 绩效考核，明确化，简单化，
 - d) 绩效面谈，说问题，谈期望，
7. 目标绩效评估的误区及解决办法
8. 下属的自我评估类型特点：摆功型，辩解型，观望型；
9. 基于结果导向的持续绩效沟通与改善
10. 绩效面谈的检视重点与流程要点把握

委派与督导管控

管理者的首要工作管理，就是委派工作，合理有效地工作委派，能够倍增团队的工作效率，较少管理者的事务性忙碌，优化团队工作流程。

1. 有效的委派工作带来的益处
2. 委派与授权的不同之处
3. 委派工作的六个步骤
4. “鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象
5. 工作委派的常见误区
6. 案例：如何应对员工的“软钉子”
7. 委派计划制定与委派后的跟踪

中基层管理者，首要责任是保障团队绩效，而工作正确推进是关键，及时监督指导，有效管理和控制，达成团队最小误差与最大效益产出，才是管理者的最终绩效。

1. 企业的整体系统控制与管理
2. 主管的有效控制：标准与矫正
3. 量化控制实现“驾驶舱”式管理
4. 月度例会：解决问题的管控
5. 管理措施的行为约束力
6. 检查：对人不相信的原则
7. 质询会的四项特征与原则
8. 管理的边际效应递减原则

执行与问题解决

企业里，一件事没做好，可能是某个员工的事，如果每一件事都没做好，那一定是管理的事，管理者带领团队实现绩效提升，是其价值的核心体现。

1. 企业中执行不力的原因分析：
2. 管理者的五种执行力信念：
3. 打造自动自发的高效执行体系
4. 高效执行力的 3S 管控：事前，事中，事后；
5. 流程与制度相结合的执行棒
6. 月目标周计划日结果的执行管控
7. 执行管控的火炉法则：警示性，及时性，必然性，平等性；
8. 管理执行的制度保障：让规矩制度化，让制度行为化，让行为习惯化；

企业的中基层管理者，首先是问题的解决者，更要成为问题的终结者，下属有问题，主管第一时间帮助解决，这个过程也是经验与能力提升的过程。

1. 中基层主管的六大问题意识
2. 解决问题的三大常见误区
3. 例证：解决问题，要有整体思维
4. 现场解决问题的工具方法
5. 处理突发事件的策略
6. 让员工承担改善责任的六个步骤：

第四篇 管理者的变速领导力

第一节 领导行为模型：变速领导力

所有的领导模型和领导力效果验证都来源于有效的领导行为，管理者所处的管理层级不同，所带团队规模不同，能力要求和工作重点也不一样，领导力衡量标准也有差异。

- 1、领导力发展变速模型：领导梯队，领导力发展路径设计；
- 2、团队建设与管理的提升篇：变速领导力，组织的权变决策模式；
- 3、自我领导力：以身作则，行为，思维，领导者的自我修炼；
- 4、直接领导力：激励人心，人治，认同，情境领导的匹配度；
- 5、间接领导力：使众人行，法治，秩序，流程，规则与制度；
- 6、项目领导力：挑战现状，运营，效率，客户导向交付能力；
- 7、组织领导力：共启愿景，影响力，变革，驱动管理系统；
- 8、管理升迁的苦与乐，从技术或销售到管理，从基层到中层，从中层到高层；
- 9、微案例讨论：<科学管理我做错了吗？>，<张经理的晋升困惑>；

第二节 基础变速档：自我领导力

管人先正己，卓有成效的管理者必须先反躬自省，了解自己领导力的短板和长板，并以此为起点，走上自我发现、自我行为修正的领导力提升之路。

- 1、挑战思维定式，过往经验程序化会固化思维路径依赖，塑造结构化思维习惯；
- 2、领导者的自我管理，碎片化学习的系统设计，通过个体学习创造自我领导者；
- 3、中国理念与西方标准的融合，做管理要关注标准和效率，带队伍讲究认同；
- 4、组织的本质属性决定了领导者的使命，组织是根据责任来分配权力和资源的；
- 5、以身作则的瓶颈，本位主义观念，先利他后利己，用对方的思维解读对方的行为；

第二节 标准变速档：直接领导力

有效的领导力是一个成长的旅程，面对面的领导方式也是最基础最有效的领导行为选择，先认同后才有领导，用自己的行为影响周围的少数人，再通过少数人影响大多数，是各个层级领导者都必须遵循的规则，也是每个领导者都绕不过去的领导力基础。

- 1、绩效合伙人，非正式的绩效管理实践，基本技巧：一分钟经理人；
- 2、批评与纠偏：一分钟赞扬、一分钟批评和一分钟道歉，沟通的技术与艺术；
- 3、高绩效团队的发展阶段与匹配领导风格，保持同轨运行，士气与生产率；
- 4、情境领导：满足下属不同阶段的领导需求
 - 1) 两个维度是任务行为和关系行为，组合成四种领导风格：
 - a) 指挥（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体干什么。
 - b) 教练（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
 - c) 支持（低任务高关系）：共同决策，领导者提供便利条件与沟通渠道。
 - d) 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。
 - 2) 下属的成熟度：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度，分为四个阶段：
 - R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。
 - R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。
 - R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。
 - R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。
- 5、基于 BIA 的任务委派，一对一的习惯培养与绩效检查跟进；
- 6、双轨式教导，能力辅导与心理劝导，劝导的私密性与针对性，辅导六步法；
- 7、承诺式激励，价值度、影响度、决策度与自信度，激励标尺的缺失与评估；
- 8、面谈式干预，导航者与监控者，预防为主，低于绩效期望行为六步干预法；
- 9、微案例讨论：<重塑团队信心与士气>，<团队巩固与提升>；

第三节 升级变速档：间接领导力

从基层小团队主管升级为中层大团队的管理者，面对面的直接领导方式已不足以管理和驾驭规模更大的团队，必须关注团队的整体绩效，发挥更大的主导性和关键性作用。

- 1、管理幅度，最佳管理宽度，从一对一的个体管理到一对多的群体管理；
- 2、绩效视角的转移：树立团队整体大局观，团队宏绩效模型的 6P 与 3C；
- 3、塑造团队绩效路标的 ASK 工具：限制条款、标准执行流程、关键责任矩阵；
- 4、间接领导者的可信度：自我暴露度，信任圈建立：构建、扩张、辐射和评估；
- 5、团队的三大黑洞：方向、标准和关系黑洞，个体行为秩序化才能有群体效率；
- 6、边界式授权：反授权误区，授权不足与授权失控，实现授权与控制的平衡；
- 7、职务权限的分解：简政放权，简化审批权与扩大知情权，事前许可到事前报备；
- 8、授权管理的五个级别：指挥式，批准式，把关式，追踪式，委托式；
- 9、微案例讨论：<该奖还是该罚>，<特别任务的委派>；

第四节 高能变速档：项目领导力

项目团队需要交付产品和服务的要求越来越高，时间越来越紧，资源越来越少，项目正变得越来越复杂，左手领导力，右手项目管理，需要软硬兼施。

- 1、项目经理常犯的三个基本错误；
- 2、项目领导力矩阵和四种类型项目领导者的行为特征；
- 3、从项目管理到项目领导，项目领导力的七大核心要素；
 - 1) 做真实的自我，坚守核心价值观，践行新的行为；

- 2) 愿景领导，清晰愿景和商业思维，识别来自人的变革阻力；
- 3) 改善与创新，克服制约创新的障碍，多元化思想促进创新；
- 4) 团队赋能，塔克曼团队模型，创造条件让他人变得更优秀；
- 5) 与项目干系人建立关系，清晰沟通与干系人分析，交易分析；
- 6) 建立坚实基础，人交付项目，流程支持人，估算与价值分析；
- 7) 聚焦重点，帕累托原则，限制多重任务并行，时间管理三角形；
- 4、推动转型，扩展舒适区，教练自己明确目标，把思想转化为行动；
- 5、破解冲突：用自我引导的个体和团队代替旧有的层级森严的组织；
- 6、企业矩阵型组织结构中，项目团队如何与职能型团队建立沟通机制；
- 7、临时型项目团队快速组建，多项目并行的内部资源协同与多头领导；
- 8、项目运营的系统构建：纵向推进，横向咬合，内部精益，外部整合；
- 9、中篇案例分析：《工厂搬迁的难题》，课前阅读，课上分析讨论；

第五节 系统变速档：组织领导力

企业大型项目的实施不顺利，内部的阻碍；成员认同感下降，不认可企业价值与愿景，私心过大；组织不同部门的冲突加剧，团队合作精神缺失；组织决策权力集中在少数高层，大多数成员不仅无力改变现状，且得过且过，这些都是组织变革领导者需要面对的。

- 1、人才梯队的板凳计划，内部人才梯队与管理团队的领导力供给线；
 - 2、确定组织的核心竞争力，匹配组织各发展阶段的组织领导力多重角色
 - a) 组织方向指引者，组织的精神导师，组织环境营造者，组织情绪调节者
 - b) 组织问题教练员，组织责任承担者，组织激励驱动者，组织沟通垂范者
 - c) 组织发展掌舵者，组织绩效分享者，组织学习推动者，组织发展规划者
 - 3、组织发展的不同阶段：破冰阶段，风暴阶段，融合阶段，高效阶段；
 - 4、塑造团队心理契约 3V 工具：愿景锚、价值树、目标与成长链；
 - 5、愿景的力量，让愿景更现实，有意义的目标，清晰的价值观造就文化；
 - 6、建立愿景的途径：集成式愿景、凝练式愿景、影响式愿景，FABTE 导入表；
 - 7、有效价值树的 3V 评估：领导者言行示范、鲜活生动具体化、纳入考核评估；
 - 8、将业绩目标与个人成长目标捆绑，个人成长-PDA 协议，生涯规划与管理；
 - 9、管理变革，识别变革阻力，关注对进程的管理，变革领导力八个策略；
-