

《卓越管理干部——MTP 管理才能发展系统培训》

一、【课程背景】

MTP (Management Training Program) 是源于美国的一套实战性管理培训课程。由美国企业管理研究机构与当时国际企业前 10 强的跨国公司的企业管理人员合作，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。MTP 训练中每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行，省去很多不必要的理论。因为企业管理人员要掌握的是以“How to do it”为主，而不是一堆不知如何运用的理论。

MTP 管理才能发展培训架构综合了管理学、心理学、行为学，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。

二、【课程内容】

本课程结合中国企业的实情情况，从管理者自我修炼、团队管理、工作管理三个维度着手，给出了一个中高层干部工作的全景图，其课程内容包含：管理者角色认知、时间管理、沟通、协调、计划、组织、激励、指导、控制、授权、团队建设与冲突管理、情境领导艺术等。旨在帮助中高层干部理解管理内涵。由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己的管理绩效。

三、【课程特色】

练老师结合多年企业管理咨询与实践经验，采用课堂讲授+案例分析+小组讨论+现场演练+多媒体教学+游戏互动等多种培训方式，从观念、思路、方法、工具四个方面层层进行讲解，从而使课程既生动活泼，又具针对性、系统性和实用性。

四、【课程收益】

- 1、帮助学员认清管理角色与职责，从而做对事情。
- 2、帮助学员提升有效沟通、协调、高效时间管理、会议管理、压力管理等能力。
- 3、帮助学员掌握授权、激励、心态管理、团队建设、情境领导艺术等团队管理的方法，并领悟到如何不借助权力和职位等外在因素，来提升自己的团队影响力。
- 4、帮助学员了解 80/90 后团队成员的优点和缺点，从而更好地激发他们的工作激情。
- 5、帮助学员掌握工作管理的思路和方法，提升目标管理、指导、控制能力，从而提升团队执行力，带领团队实现工作目标，完成公司下达的任务。

五、【课程对象】

企业副总、各部门经理、主管、各级中层管理人员、从专业人才转型到管理的、晋升到高层管理以及其它预备管理人员

六、【课程时间】3天

七、【课程讲师】练登龙

八、【课程大纲】

第一天：第一部分 卓越管理干部的自我修炼			
篇章与课时	内容大纲	培训方法	培训目的
第一章 管理角色认知 (2小时)	一、管理者的困惑 二、案例：张明的烦恼 三、讨论与分享：管理者与员工的五大角色区别 四、管理者常犯的五大角色错位 五、视频：《谁是团长》 六、讨论与分享：管理与领导两者之间的差异 七、管理者应扮演的六大角色 八、管理者应具备的六种素能和六种能力 八、卓越管理者的能力模型 九、学员练习：测试你的领导能力，给自己画画像 十、导师点评：你的精彩与不足	课堂讲授+提问互动+案例分析+小组讨论+多媒体视频+现场练习	让管理者明确自己职场中的的关系定位、角色定位。
第二章 时间管理 (2.5小时)	一、现场测试：测试你的时间管理能力 二、时间管理的内涵 三、时间管理中存在五大误区 四、克服主观低效因素 1、调整心态，避免厌倦、消极情绪 2、缓解压力，学会放松 3、整合资源，避免自身劣势 五、克服客观低效因素 1、不要让别人浪费你的时间 2、培养自己说“不”的能力 3、管理好电话、邮件、会议 六、时间管理的实用技巧 1、要事压倒一切 2、杜绝做事拖延 3、选择各类工作的最佳工作时间 4、以终为始，结果导向 5、设定工作计划 6、保持专注、第一次就把它做好 7、5S 管理 8、善用零碎时间	课堂讲授+提问互动+小组讨论+多媒体教学+现场练习	帮助管理者掌握压力管理、高效会议、时间管理技巧，并树立积极的工作心态、从而高效能地进行工作。

	<p>七、学员练习：烦杂事情归类</p> <p>八、工具：</p> <p>(1)、《四象限管理工具》</p> <p>(2)、《时间纪录表》</p> <p>(3)、《每日事件清单》</p> <p>九、导师点评：你的精彩与不足</p>		
<p>第三章</p> <p>沟通与协调</p> <p>(2.5 小时)</p>	<p>一、沟通的概念</p> <p>二、有效沟通的三个注意事项</p> <p>三、游戏：体验沟通的精髓</p> <p>四、情境练习：如何发送沟通信息</p> <p>五、不同沟通风格的人员分析与应对</p> <p>六、如何有效沟通</p> <p>1、与上级沟通四种情况及沟通技巧</p> <p>2、向下沟通四种形式及技巧</p> <p>3、平级沟通三大要求</p> <p>4、案例分享：小刘的烦恼</p> <p>5、工具：</p> <p>(1)《高效沟通计划表》</p> <p>(2)《说服领导技巧检查表》</p> <p>(3)《同下属沟通的准备要点》</p> <p>(4)《与同事合作态度检查表》</p> <p>七、导师点评：你的精彩与不足</p>	<p>课堂讲授+提问互动+游戏体验+小组讨论+多媒体教学+现场练习</p>	<p>帮助管理者掌握与不同层次及人员的沟通重点及技巧，从而提升沟通协调能力</p>
<p>第二天：第二部分 卓越管理者的团队管理技能</p>			
<p>第四章</p> <p>团队认知与冲突管理</p> <p>(1.5 小时)</p>	<p>一、团队的概念</p> <p>二、视频：《智取生辰纲—杨志团体》</p> <p>三、视频：《智取生辰纲—晁盖团队》</p> <p>四、高绩效团队八大特征</p> <p>五、提高团队绩效的七大策略</p> <p>五、讨论与交流：</p> <p>了解你的团队成员：80/90 后员工优缺点分析</p> <p>六、团队冲突管理</p> <p>1、造成冲突的原因</p> <p>2、冲突造成的负面影响</p> <p>3、冲突管理的五种模式</p> <p>4、冲突管理的方法技巧</p>	<p>课堂讲授+提问互动+多媒体视频+小组讨论</p>	<p>帮助管理者认识团队，了解团队成员，掌握处理团队冲突的方法技巧</p>
<p>第五章</p> <p>权变领导—情</p>	<p>一、什么是权力</p> <p>二、管理者的权力结构</p> <p>二、视频：《领导威信》</p> <p>三、管理干部的三种权力性影响力</p> <p>四、管理干部的四非权力性影响力</p> <p>五、学员练习：测试你的感召力</p> <p>六、适配管理：情景领导艺术</p>		<p>帮助管理者领悟到如何不借助权力和职位等外在因素，来提升自己的团队影响</p>

<p>情境领导艺术 (2小时)</p>	<p>1、案例分享：心不在焉的小刘 2、有能力、有意愿的员工如何管理 3、没能力、有意愿的员工如何管理 4、有能力、没意愿的员工如何管理 5、没有力、没意愿的员工如何管理 6、情境领导模式 (1) 告知式 (2) 推销式 (3) 参与式 (4) 授权式 7、学员练习： (1) 领导风格测评 (2)、工具：下属工作准备度测评表 八、导师点评：你的精彩与不足</p>	<p>课堂讲授+提问互动+小组讨论+多媒体教学+现场练习</p>	<p>力。并了解自己的管理风格，以及下属的工作状态，从而采用不同的领导方式。</p>
<p>第六章 高效授权 (1小时)</p>	<p>一、什么是授权 二、管理者不愿授权的常见理由 三、授权的三大障碍 四、授权的意义 五、授权的四种类型 六、视频：《指鹿为马》 七、授权而不失控的六大法则 八、案例：如何处理部属的推卸责任或反授权问题 九、工具：授权工作清单</p>	<p>课堂讲授+提问互动+案例分享++多媒体教学</p>	<p>帮助管理者掌握授权技巧，合理分配工作，从而让自己从事务中脱离出来，做最重要的事情</p>
<p>第七章 掌握人性的激励技巧 (2.5小时)</p>	<p>一、激励的意义 二、激励的概念 三、激励的四大误区 四、讨论交流：管理者导致士气低落的原因分析 五、马斯洛需求阶层及措施 六、有效激励的五大原则 七、如何激励下属 1、管理员工的心态 (1)、案例分享：他出差了我有什么办法 (2)、让下属主动积极，而不是被动消极？ (3)、让下属在工作中全力以赴，而不是全力应付？ (4)、让下属在工作中全力想办法，而不是推卸责任？ 2、物质激励三大技巧 3、精神激励的十二种技巧 4、激励工具： (1)、《不花钱的激励技巧》、 (2)、《赞扬下属的要点检查表》</p>	<p>课堂讲授+案例分享+提问互动+小组讨论+现场演练互动</p>	<p>帮助管理者了解人性，并掌握不花钱的激励技巧</p>

第三天 第三部分 卓越管理者的工作管理技能

<p style="text-align: center;">第八章 工作计划制定 (2小时)</p>	<p>一、工作计划的六定原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、定任务 2、定策略 3、定计划 4、定责任人 5、定标准 6、定考核 <p>二、视频：《工作流程及策略》</p> <p>三、学员练习：利用工具制定工作计划</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、《项目范围说明书》 2、《WBS 工作分解结构》 3、《工作清单》 4、《项目实施甘特图》 <p>四、导师点评：你的精彩与不足</p>	<p>课堂讲授+提问互动+多媒体视频+小组讨论+现场练习</p>	<p>帮助管理者掌握制定工作计划的思路和方法，提升执行力</p>
<p style="text-align: center;">第九章 目标管理 (2小时)</p>	<p>一、目标管理的概念及内涵</p> <p>二、目标管理的 PDCA 循环</p> <p>三、目标制定：SMART 原则</p> <p>四、目标的分解与下达</p> <p>五、案例分享：《目标分解》</p> <p>六、目标实施检查与监控</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、及时处理第一事件的微妙事件 2、关键岗位、关键人员的质量把控 3、强化理论的正确运用 <p>七、目标的反馈与调整</p> <p>八、目标管理工具</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、目标卡的制作与填写 2、述职报告模板 <p>七、导师点评：你的精彩与不足</p>	<p>课堂讲授+提问互动+小组讨论+案例分析+现场练习</p>	<p>帮助管理者掌握目标管理的方法和技巧</p>
<p style="text-align: center;">第十章 问题改善及工作指导 (2小时)</p>	<p>一、问题发现及分析</p> <p>二、练习：鱼骨图分析法、问题树分析法</p> <p>三、培育及教导下属</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、练习：测试你的教练水平 2、培育与教导下属有什么好处 3、教导下属时的心理障碍 4、培育与教导下属的三大冲程 5、案例：怎么让新员工快速融入团队 6、工具：《一带一辅导表格模板》 7、培育及指导下属的八个步骤 	<p>课堂讲授+提问互动+小组讨论+案例分析+现场练习</p>	<p>帮助管理者掌握问题分析，找到问题根源的思路和方法，并掌握辅导下属的技巧</p>
<p>总结回顾 (0.5小时)</p>			