

# MTP—中层管理者技能提升训练

魏 蓝

## 课程背景：

MTP(Management Training Program)源于美国一套实战性管理培训课程，译为“管理才能发展培训”。它是由美国企业管理研究机构与国际前10强的跨国公司企业管理人员合作开发形成，为有效提升企业中高层管理人员管理素质与能力而研究的一整套训练体系。

诚然对于国内大多数企业来讲，管理者的素质与能力与跨国知名企业管理人员在素质和能力上存在较大差距。如何转型或成为一名优秀的企业管理者？需要哪些思维、方法和技巧？如何建设和管理好团队成员？如何做到有效的激励与辅导工作？如何确保部门的业绩达成？

本课程将通过丰富的组织行为理论，管理工具与方法及案例剖析，为管理者全面阐述作为一名优秀管理者必备的技能与思路，为企业持续健康发展提供科学的管理工具与应用方法，助力企业管理价值提升与成长。

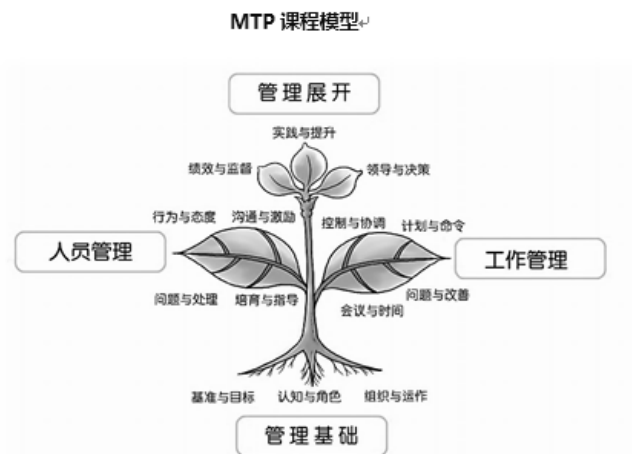
## 课程收益：

- 1、明确管理者角色、职责的转变，系统建立对企业管理的认知；
- 2、提高系统解决问题的能力，通过练习与工具运用审视固有的管理经验，引导新方法、新思路转变；
- 3、学习时间与压力管理，让团队富有成效；
- 4、掌握绩效目标管理，如何设置、分解、监控、评估，确保目标达成；

- 5、掌握管理沟通的要点及同理性倾听的运用；
- 6、学习团队构建、管理激励，进行有效的员工辅导、授权和激励；
- 7、培养良好的领导风格，掌握运营高绩效团队的关键方法。

### 课程特色：

- 1、系统完善的课程知识体系，丰富的行业案例素材。
- 2、模拟演练，小组讨论，趣味课堂，引导新技术、方法运用。
- 3、演绎与归纳结合，关键记忆，复盘总结。



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中层管理者、新晋管理者等

**课程提纲：**

**课程导入：**

- 1、任人唯亲、任人唯忠、任人唯贤？
- 2、不称职的经理人——新晋经理/空降兵管理团队面临的问题探讨

### 第一讲：管理基础篇

#### 一、管理者角色认知

- 1、管理的释义
- 2、管理者的职业认知（案例分析）

3、管理者的角色认知及常见的角色错误：事必躬亲“亲力亲为”&甩手掌柜“指手画脚”

4、角色清晰工具：角色转换的关键要素及三大步骤

## 二、从经验到科学、从专业到管理

1、管理学的演变

2、管理、组织、领导三者的相互关系和异同

3、视频：我们在团队管理当中面临的挑战有哪些

4、管理职能：计划、组织、指挥、控制和协调

5、管理者的关键任务：从专业思维走向纵深，形成管理型思维

(1) 把握团队方向——Guide

(2) 提升团队成员胜任程度——Enabler

(3) 控制团队秩序——Housekeeper

6、从技术走向管理的优劣势分析

案例：技术官拉里·佩奇接替施密特走向管理

## 第二讲：人员管理篇（员工的价值呈现是管理者的首要任务）

### 一、管理者风格

1、DISC 性格测评（老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型）

结合案例分析不同性格管理者的用人理念与风格

2、由管理方式的分类

- 指令式
- 教练式
- 团队式
- 授权式

### 3、组织氛围/团队文化与管理方式

讨论：华为 vs 阿里巴巴

## 二、人员认知

1、个体的性格差异与工作的关联性（内向-外向；DISC 性格差异；气质差异）

2、七八九零

3、你心中的合格下属 vs 下属心中的合格领导

4、员工的价值如何呈现（管理者的领导才能）

(1) 人性假设理论

(2) 人之初，性本善 VS 人之初，性本恶

视频：《空中监狱》

(3) 弗鲁姆期望理论： $M = V * E$

## 三、管理沟通

1、沟通的基本障碍

2、沟通的个人障碍

认知差异--来源信度--认知偏差--经验判断--负面情绪

### 3、沟通的组织障碍

信息泛滥--时间压力--组织氛围--信息过滤--缺乏反馈

## 四、培育与指导

### 第三讲：工作管理篇

#### 一、目标管理（给员工建立清晰的绩效期望和明确的目标环境）

##### 1、目标制定与分解（PBC、KPI、OKR 异同）

##### 2、目标控制

- 明确关键因素，实施控制标准
- 建立预警和监测系统
- 纠偏行动

案例分析：《战狼 2》--- 冷锋

##### 3、讨论：为什么要“定性考核”与“定量考核”结合？

#### 二、时间管理

##### 1、让自己的时间飞轮转起来（时间象限理论）

##### 2、GTD 理论

##### 3、如何进行有效的会议（掌握高效会议的八项基本原则）

#### 三、问题改善与处理方法

方法一：WHY - WHY 分析法

方法二：金字塔分析法

方法三：比较分析法

方法四：奖惩分析法

方法五：头脑风暴法

方法六：思维导图法

## **第四讲：领导激励篇**

### **一、领导与决策**

#### 1、领导行为分析

2、激励理论回顾（针对企业管理者掌握程度讲解：马斯洛理论、海德归因理论、赫兹伯格双因素、弗鲁姆理论、亚当斯公平理论等）

#### 3、员工激励法则

分组练习：如何激励你的员工？

#### 4、管理者必须做到理性决策

七步法则：识别问题--确定标准--分配权重--拟制方案--分析方案--选择方案--执行方案

### **二、管理者与执行力**

管理者的终极使命：打造一支有优秀执行力的团队

#### 1、责任、目标、速度、细节

#### 2、杜绝山头主义，画地自牢 —— 我的一亩三分地

#### 3、防止团队掉入“帕金森”症（帕金森定律）

#### 4、管理者要像头狼学习，要像华为学习（浅析华为执行力）

## **第五讲：总结/回顾篇**