

坚如磐石 MTP——管理者综合管理能力提升训练课程

课程背景：

如果把管理人员的层级用人体来做比喻，高层领导相当于头部，基层管理者相当于四肢，而中层管理者则相当于人体的躯干和腰部，他们是企业的脊梁。

在组织运作当中，中层扮演着重要的执行角色，如果这个层级的员工素质和能力不足，就不可能带领团队完成部门的工作任务，最终会影响企业经营目标的实现。

本课程是在参考了 MTP(英文全称 Management Training Program)原版基础上，根据中国企业特质及多年来在标杆企业的关键管理人才的培育经历，以建构主义教学作为指导思想，撷取最新的管理精华理论专门为中国管理人员开发的课程。

课程结构：

模块	主题	课程编号	课程名称	时长
自我管理	找准定位	M1	管理者角色认知	1 天
	提升效能	M2	培养最佳自我管理习惯	1 天
	建立信任	M3	培养最佳形成互赖习惯	1 天
工作管理	解决问题	M4	问题分析与解决	1 天
	达成绩效	M5	工作目标管理	1 天
	提升产能	M6	员工培育与辅导	1 天
团队管理	辅佐上司	M7	辅佐上司的艺术	1 天
	卓越领导	M8	高效能团队管理-情境领导艺术	1 天
	横向管理	M9	跨部门沟通	1 天

课程特点：

不仅注重学员获取知识（管理概念原理讲授及讨论），同时注重学员学会解决现实问题（案例分析及角色演练），并强调课后的实际操作，从而真正实现“知”、“行”合一的训练效果。

课程收益

学员通过管理知识和技能的演练，将相关管理技能落实于日常管理工作，以提升企业管理绩效，增强企业核心竞争力，使个人与企业同时受益，实现双赢。

- 明确中层管理者自身的角色，更好的发挥领导的作用；

- 掌握工作管理的技巧和方法，懂得目标管理、计划管理，协调与控制，问题分析与解决能力，高效完成工作任务；
- 学会管理下属的技能，充分调动员工的积极性，激发下属士气，提升部门的绩效；
- 深度理解上司是职场最大的资源中心，更有技巧性的辅佐上司；
- 能识别工作核心利益人，并掌握主动建立信任关系的方法，艺术性的进行横向跨部门沟通

课程时间：9天，6小时/天

课程对象：中层管理者、储备中层管理者、没有参加系统管理训练的管理人员

课程方式：结合讲师讲授、学员思考、实战案例分析研讨、经验分享、创意思考、小组讨论、示范指导、角色扮演、游戏感悟、行动计划等多元方式，学习体验感佳。

课程大纲

第一篇：“自我管理”

第一讲：管理者角色认知

课程导入：俄罗斯方块

一、管理者心智模式与团队绩效的关系

二、管理者常见认知失误

1. 向上管理、辅佐上司不足
2. 继续扮演个体贡献者
3. 老好人
4. 事必躬亲
5. 叫不动下属

案例研究：不能转正的片区经理

三、当下 VUCA 环境对管理提出的挑战

四、管理者的自我认知

1. 我是谁？

- 1) 我的优势、劣势、价值观是什么？
- 2) 我当下最有价值目标如何设定？
- 3) 我如何排序目标优先顺序？

2. 我在哪里工作？



- 1) 组织/公司欣赏、提倡什么行为？
- 2) 组织/公司反对、禁止什么行为？
- 3) 组织/公司的商业行为准则是？
- 4) 我是决策者、管理者还是执行者？
- 5) 组织/公司授予我的权责是？

3. 我的工作结果是？

- 1) 我需要输出的工作结果的标准？
- 2) 我如何创造价值？
- 3) 我如何实现、传播、延展价值？

五、管理者扮演的角色

1. 上司：决策制定者、人际关系者、信息传递者
2. 同事：内部团队客户
3. 下属：经营者（上司）的替身

六、管理风格认知

七、管理基础

1. 对于领导力的误解
2. 领导力的有效性
3. 领导力的定义与发展阶段

八、管理者影响力的来源

1. 组织权力影响力来源
2. 个人权力影响力来源
3. 信任影响力来源

学习活动：影响力测评

案例研究：港大毕业的管理培训生的愤怒辞职风波、市道之交、不到 30 岁的派出所所长等

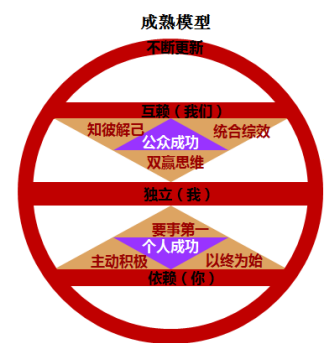
第二讲：培养最佳自我管理习惯

一、管理者自我管理的作用：良好的自律是管理（影响）他人的基础

二、管理者如何平衡品格与能力

- 1) 管理者成长潜质与品格的逻辑关系
- 2) 如何平衡的螺旋式成长

案例研究：某 500 强企业“时代储将”储备高管选拔



三、成熟模型图

- 1) 从依赖他人走向个人独立
- 2) 从独立到相互信赖

四、思维定式

五、管理者产能与产出平衡

- 1) 产出的定义：金蛋，即丰富的成果
- 2) 产能的定义：健康的鹅，即获得丰富成果的能力

学习活动：如何维持管理者产能产出平衡

六、如何培养自我管理习惯

习惯一：积极主动，一个关于选择的习惯

- 1) 积极主动的收益
- 2) 如何应用四大天赋成为积极主动的管理者

习惯二：以终为始，一个关于愿景的习惯

- 1) 选择工作、生活的重心
- 2) 心智创造与实际创造

学习活动：89 岁生日的祝寿词

习惯三：要事第一，一个关于诚实和执行的习惯

学习活动：自我效能测试

- 1) 自我方向与时间管理的关系
- 2) 时间管理的 6 种方法

七、管理者从个人成功走向公众成功

1. 情感帐户与人际关系的本质

第三讲：培养最佳形成互赖习惯

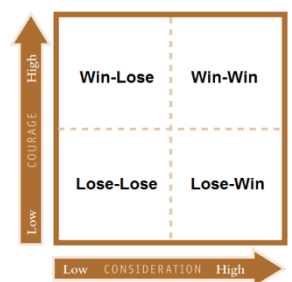
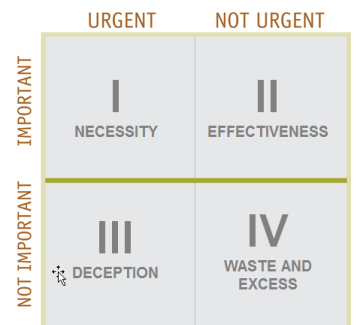
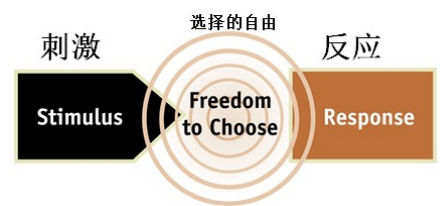
习惯四：双赢思维，一个关于互利的习惯

1. 人际关系的六种思维模式
2. 富足心态与匮乏心态

习惯五：知彼解己，一个关于顾问式沟通的习惯

1. 管理者沟通技能的重要性：管理影响行为的载体工具
2. 常见高效沟通技巧

学习活动：如何向上、下、横向沟通

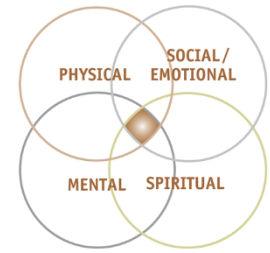


习惯六：统合综效，一个关于创造性地合作的习惯

1. 尊重差异阶梯
2. 差异的价值：更有创造性的提升团队产能

习惯七：不断更新，关于维持自我产能的习惯

1. 自我产能更新四个范围



第二篇：“工作管理”

第四讲：问题分析与解决

1. 奥卡姆剃刀理论的简述
2. 管理者常见解决问题的误区

第一把剃刀：提升解决问题的准备度

1. 面对问题时如何提升自己的准备度
2. 识别并管理核心利益相关人
3. 必备的解决问题逻辑思维能力修炼

案例研究：从丙吉问牛到福尔摩斯

学习活动：神秘村庄

第二把剃刀：问题的基本认知

1. 问题的释义、分类
2. 问题解决基本思路

案例研究：如何从跆拳道蓝带晋升到黑带

第三把剃刀：问题分析

1. 状况分析

- 1) 拆分关注事件
- 2) 排序价值度

2. 原因分析

- 1) 量化描述问题
- 2) 描述可能原因
- 3) 评估可能原因

第四把剃刀：构思创造解决方案

1. 解决方案的创造

- 1) 决策分析

2) 前景分析

第五把剃刀：解决方案筛选与执行、修正

第五讲：工作目标管理

课程的导入：要金蛋还是要下金蛋的鹅——“平衡计分卡”？

一、目标管理简述

学习活动：寻找潘多拉魔盒

1. 目标管理四个步骤
2. 目标管理的重要性
- 3. 目标的分类**
 - 1) 传统分类方法
 - 2) 时尚分类方法
4. 目标管理的行为要求

二、清晰化目标管理方法

案例研究：离终点只有一英里的横渡海峡运动员

1. 目标清晰的重要性
2. 实现工作目标与公司策略一致
3. 设定清晰的工作目标
 - 1) 符合 SMART 原则
 - 2) 分析环境
 - 3) 设计实施路径
 4. 设定时间期限

三、目标分解的方法

案例研究：健身小白如何变健身网红

1. 目标分解的意义
2. 目标分解的原则
3. 目标分解的方法
 - 1) 年度 KPI 类目标分解方法
 - 2) 问题解决类目标分解方法

学习活动：年度 KPI 工作坊

四、目标的标准与跟踪

1. 定义行为标准
2. 提高团队目标执行能力的方法

3. 目标跟踪原则

4. 管理者评估目标面临的挑战

案例研究：惊喜的某外企乌鲁木齐培训中心大楼

学习活动：大客户售后服务进展干预沟通

第六讲：员工培育与辅导

课程导入：为什么需要培育员工？

一、培育下属常用方法

1. 正式学习法
2. 人际互动法
3. 关键任务法
4. 刻意练习-实际操作法
5. 在职辅导下属法

二、评估下属的成长阶段

1. 识别下属的准备度、成长阶段
2. 选择重点培育“苗子”

三、反求诸己：复盘管理者自身

1. 管理者专业技术盘点
2. 管理者辅导的意愿评估
3. 管理者辅导方法梳理

四、启发下属自我成长的意愿

五、高效在职辅导下属

1. 用欣赏的意愿及时表扬下属
2. 用客观的视角给予反馈
3. 避免被解码是针对他人格
4. 只描述出现绩效偏差的行为
5. 酌情给予下属建设性的在职辅导

6. 辅导下属的常用工具模型

- 1) 情境-行为-影响反馈模型：SBI
- 2) 教练技术模型 GROW
- 3) 问题-原因-解决方案模型 PRM

学习活动：如何使用 GROW 模型进行年度绩效面谈

第三篇：“团队管理”

第七讲：辅佐上司的艺术

课程导入：才华横溢的技术总长为何仍晋升瓶颈

一、职场辅佐上司常见失误

二、为什么需要辅佐上司

1. 上司是最大的资源中心
2. 下属是上司工作绩效完成者

三、如何去辅佐上司

1. 建立信任
2. 知彼解己
3. 主导工作
4. 避免雷区

案例研究：某海归管理培训生频繁调岗

四、辅佐上司常见情境处理

第八讲：高效能团队管理-情境领导艺术

一、“领导”与“管理”区别

二、领导力难度梯队

三、管理三大技能

1. 专业技术技能
2. 人际技能
3. 思维概念技能

四、情境领导

1. 情境领导定义
2. 认识被领导者
3. 被领导者的四种分类
4. 如何管理准备度

五、情境领导模型

1. 员工成长的四个阶段

R1 阶段：热情洋溢的新人

R2 阶段：憧憬毁灭的新人

R3 阶段：有能力但谨慎的贡献者

R4 阶段：独立贡献者

2. 四个阶段分别对应的“先诊断再影响”管理行为

指令型：以管理者为中心+低关系行为高工作行为

教练型：下属表现出成长潜质+启发赋能下属但保持监控

参与型：酌情以下属为中心+灵活激励下属

授权型：以下属为中心+阶梯式授权

六、如何处理突发情况切换不同的管理行为风格

七、情境领导-实战演练

温馨提示：此模块演练的“工作情境”可依据需求调查后得出，从而更具针对性。

第九讲：跨部门沟通

一、跨部门沟通协作障碍解析

二、跨部门沟通基础修炼

三、跨部门沟通的七把金钥匙

第一把金钥匙：在跨部门沟通前识别同事的性格

第二把金钥匙：主动建立信任关系

- 1) 识别横向管理核心利益人
- 2) 主动向核心利益人建立信任关系

学习活动：情感帐户工作坊

第三把金钥匙：基于双赢主动进行正面沟通

第四把金钥匙：赢得对方意愿的支持

第五把金钥匙：形成沟通共识

- 1) 同理心的倾听
- 2) 顾问式的表达观点
- 3) 践行 EOAC 式沟通法
 - a) Explore 探索:了解对方的需求与态度
 - b) Offer 提议:提出适当的建议符合对方期望
 - c) Action 行动:执行先前提议

d) Confirm 确认:确认达到预期，并思考改善

案例研究：某高端汽车品牌的售后服务体验

案例研究：惊艳的 IT 维修工程师 Sam

学习活动：常见学员伙伴横向管理情境 EOAC 练习

温馨提示：此横向管理情境需在需求诊断后酌情设置

第六把金钥匙：消除职位等级差异影响

1. 诊断对方背景与风格
2. 呈现出高水平职业化
3. 清晰目标在对方的权重预期
4. 向上管理，借助上司的力量

案例研究：高端政务拜访引起的火速晋升

第七把金钥匙：及时处理团队间冲突

三、跨部门沟通常见情境处理-教战守策

1. 如何识别同事风格
2. 如何与核心部门建立信任关系
3. 如何管理跨部门会议
4. 如何管理部门间突发情况
5. 如何应用不同的协作策略