

MTP——管理才能发展培训

MTP (Management Training Program 管理训练计划)

主讲：王哲光

课程背景

企业中许多管理者往往凭借直觉和经验进行管理，如果缺乏管理技能和领导艺术方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

MTP (Management Training Program 原意为管理训练计划) 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。世界各国的管理者和培训师根据实际情况不断完善，经过企业实践不断修改锤炼而成的经典课程。

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，以培养管理者必备的管理技能为核心，涵盖职业心态、角色认知、目标管理、时间管理、沟通技巧、执行能力、领导艺术、授权激励、教练辅导、团队管理等关键技能，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的管理，并且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。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，确定学员熟练运用核心的基本技能；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧。
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为管理技能训练课程，可适用于不同行业从事管理的人群，亦可用于储备干部、管培的培养计划。

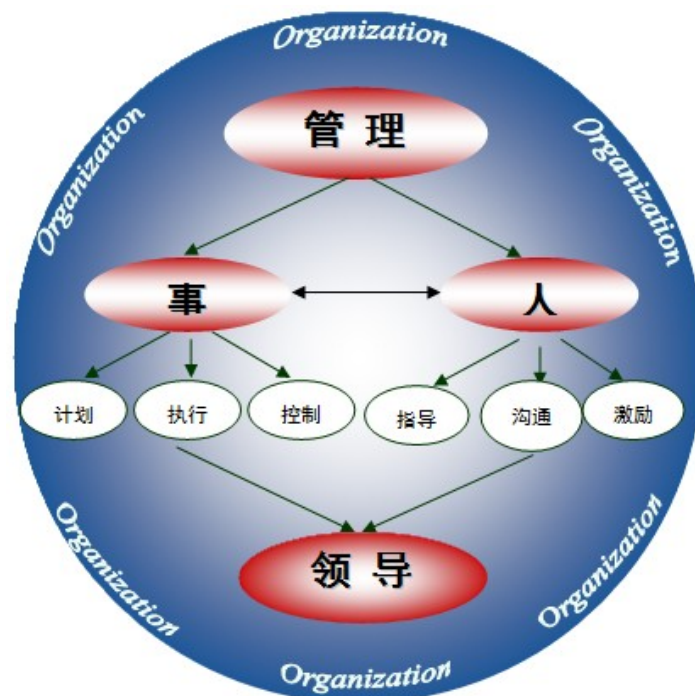
培训用时

10天（每个模块1天，每天6小时）。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，掌握提升效能和管理技能，从而成为企业需要的卓越领导者。

课程架构



课程大纲

第一篇 管理角色与原则

一、管理角色与原则

1、从新认识管理

- 1) 踏上成功之路——MTP 训练计划的缘起
- 2) 管理与领导的区别
- 3) 效率与效能

2、管理者的角色认知

- 1) 从业务精英到管理高手

- 2) 掉入“领导力”黑洞
- 3) 管理者的十大角色

演练：张经理的苦恼

3、全球成功人士的秘密

- 1) 职业还是事业—如何找到工作乐趣
- 2) 爱岗敬业——和你的工作谈恋爱
- 3) 我是我的选择——主动积极

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

4、如何提升自己的雇佣价值

- 1) 如何正确理解“老板永远是对的”
- 2) 寻找可能性
- 3) 出色工作的定义
- 4) 敬业、责任、永不放弃

教学影片：不可能的任务

5、获得职业声誉的秘诀

- 1) 将事情做到极致
- 2) 不走寻常路
- 3) 专业致胜
- 4) 保持好奇心
- 5) 接受挑战

6、做个转型人——领导晋升的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

7、卓越领导者必备的心态与意识

- 1) 积极心态、空杯心态、共赢心态、创业心态、感恩心态
- 2) 职业道德与职业操守
- 3) 职业人最不职业的七大行为
- 4) 职业精英的职业意识

责任意识、问题意识、改善意识、创新意识、成本意识、服务意识、客户意识、团队意识

演练：如何让这样的事情不再发生

8、有效发挥组织效能

- 1) 组织的含义与形成
- 2) 组织系统与组织活动
- 3) 组织管理的五大原则
 - 原则一指挥系统的协调性
 - 原则二管理幅度适中
 - 原则三职务的认知
 - 原则四授权的运用
 - 原则五责权利对等

第二篇 工作管理

二、目标与时间管理

1、目标管理

- 1) 从来都不陌生的名词——“目标”
- 2) 什么是目标管理？
是目标的管理还是对目标的管理？目标管理是万能灵药吗？
- 3) 目标管理的意义
确定方向、成果预期、产生动力、催生方法、便于排序、授权基础
- 4) 目标管理的工作流程
目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理

2、以终为始精准目标

- 1) 制定绩效目标的原则
- 2) 人生蓝图——个人使命宣言
演练：草拟个人使命宣言
- 3) 团队梦想——团队使命宣言
演练：草拟团队使命宣言

3、目标制定的程序

- 1) 目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 2) 您的 KPI(关键业绩指标)是怎么来的

4、从目标到计划

- 1) 工作计划的定义和种类
- 2) 制定计划的时机-找到你的最佳期
- 3) 制定计划的步骤
演练：同心顺

5、时间的特性

- 1) 您是否曾经遇见过这些问题？
- 2) 时间的特性
- 3) 计算你的时间价值
情境引导：假如今天是你生命中的最后一天

6、时间管理的陷阱——浪费时间的原因

7、四代时间管理

8、时间管理的原则——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC 排序与 80/20 法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

演练：陈经理该怎么做？

工具：行动计划与行动日志

三、绩效管理

1、绩效管理和绩效考核

- 1) 什么是绩效管理？什么是绩效考核？
- 2) 绩效管理而不是绩效考核

3) 职责匹配的原则

职责管理路径、岗位职责匹配、职责匹配工具

4) 绩效管理六步曲

目标分解——绩效计划——绩效实施——绩效评估——绩效面谈——绩效结果适用

2、常见的绩效考核方法

表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、工作标准法

360度评价、目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡、经济增加值

3、全面诊断绩效评估

1) 四类绩效标准

全面绩效、非全面绩效、卓越绩效、不合格绩效

2) 绩效标准七条线

运营绩效、客户绩效、领导绩效、管理绩效、关系拓展、社会责任、个人专业能力

3) 人的三种潜能

转型潜能、成长潜能、熟练潜能

演练：如何评价这样的工作

4、绩效面谈

1) 绩效与潜能的九宫格

2) 造成绩效缺陷的原因

选错人才、让表现不佳者长期留在岗位、不善于倾听反馈意见

不善于界定工作、不适当的工作环境

3) 绩效面谈的步骤

4) 绩效面谈的技巧

5、弥补绩效缺口的方法

1) 监督的心态和必要的控制

2) 监控的主要手段

表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

3) 绩效改善

工具：PIP (绩效改善计划)

6、高绩效的会议管理

1) 问参会者的几个问题

2) 问召集者的几个问题

3) 会议的十大目的

4) 内部会议的八大类型

5) 选择与会者——七种会议参加人

7、平行思考的开会方式——六顶思考帽法

1) 白帽——信息的相关性及准确性

2) 红帽——直觉、情感、感受

3) 黑帽——逻辑推理其可行性分析

4) 黄帽——评估价值，获取利益

5) 绿帽——发挥创造性、预测性

6) 蓝帽——控制焦点及主题

演练：如何开这个会？

8、绩效结果适用的方向

员工发展计划、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

四、分析与解决问题

1、解决问题的思路

- 1) 思维转换的力量
演练：做做看
- 2) 如何提高问题意识
- 3) 问题还是机会？
- 4) 预见问题的四种途径
- 5) 关于问题的问题

演练：工作实际问题收集

2、如何描述问题

- 1) 描述问题的原则
- 2) 描述问题的方法
- 3) 模糊的问题转变为清晰的问题
- 4) 找到真正的原因

分析工具箱：SWOT分析法\头脑风暴\鱼骨图\问题树\柏拉图\甘特图\5W2H

- 5) 可能出现问题的方向

3、解决问题的误区

- 1) 解决问题的大敌——相互指责推卸责任
- 2) 抓不住主要问题
- 3) 只会头痛医头
- 4) 总是复发的问題
- 5) 不会科学决策失误
- 6) 不会预防意外

4、为什么需要暂时性处理？

- 1) 帮助在有问题的情况下保持和建立客户满意度
- 2) 争取时间让团队找到问题的根本原因
- 3) 保护客户免受问题的影响
- 4) 从时间、质量和成本方面来控制问题
- 5) 针对问题而不是针对根本原因
- 6) 如果知道了问题的根本原因，执行永久改善计划

5、应急性对策——危机处理

- 1) 危机的七大特点
- 2) 危机的发展阶段——从一般事件演变为危机
- 3) 危机管理模式图
- 4) 危机管理的原则

制度防呆、诚信是金、防患未然、全员参与
快速反应、有效沟通、执行创新、转化危机

6、选择并验证永久改善计划

- 1) 描述最终的结果
- 2) 列出作决定的标准
- 3) 决定希望满足的要求的相对重要性
- 4) 确定选择
- 5) 将选择和作决定的标准比较

- 6) 分析风险
- 7) 作出最好的选择
- 7、**验证及评估计划**
 - 1) 审核数据以确保纠正措施的效用
 - 2) 检查资料数据及趋势
 - 3) 确保问题已经有效解决
 - 4) 如果有关行动未能有效，须返回根源问题分析

- 8、**有效预防的措施**
 - 1) 标准化与流程化
 - 2) 标准作业时间测算
 - 3) 防呆法——防错机制
 - 4) PDCA 与持续改善

演练：完整问题解决流程训练

五、执行与控制

- 1、**企业执行难的原因**
 - 1) 为什么优秀企业制定的目标总能达到？
 - 2) 执行与执行力
 - 3) 执行力不强的原因
 - 4) 企业容易出现的执行方式
变样执行、递减执行、按需执行
肢解执行、牟利执行、恶意执行
- 2、**高效能执行的要素**
 - 1) 效率与效能
 - 2) 高效能执行的要素
职业心态、执行目标、工作流程、工作技巧、执行体系、团队协作
- 3、**找什么人来执行？**
 - 1) 什么样的人执行力强？
 - 2) 激发执行热情——提高士气的方法
营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念
- 4、**执行策略八问**
 - 1) 问题是什么
 - 2) 基本能力与资源是否具备
 - 3) 实现目标的阶段计划是什么
 - 4) 这样做的后果是什么
 - 5) 是否找到合适人选
 - 6) 你对目前的现状了解多少
 - 7) 哪些是关键事件
 - 8) 现在要做什么
- 5、**执行过程中容易出现的问题**
 - 1) 如何应对下属的特别需求？
 - 2) 如何执行不受欢迎的政策？
- 6、**执行任务达成目标的秘诀**
 - 1) 布置工作七大要素

教学影片《如何布置和接受任务》

- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力

教学影片《如何消除执行阻力》

7、高效能执行六步曲

理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

8、控制

- 1) 控制的本质
- 2) 员工做你检核而不做你期望的事
- 3) 管理控制的方向
工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态
- 4) 影响控制体系建设的因素
组织结构、人力资源、领导核心、控制标准
- 5) 保障执行力的四大体系
目标与计划体系、流程与监控体系、标准与规范体系、激励与改善体系

演练：界定和分配工作

第三篇 人员管理

六、沟通艺术

1、沟通是管理的血液——沟通的本质

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？

工具：沟通模型

2、沟通不良的后果

- 1) 产生误解
- 2) 难以执行
- 3) 传递中断
- 4) 信任不足

3、知彼解己的移情交流

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

4、清晰无误的表达技巧

- 1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨
- 2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

5、消除分歧达成共识的平行沟通

- 1) 第三种解决方案
- 2) 统合综效与群策群力

演练：当两个部门都没错怎么办？

6、如何正确理解“上级永远是对的”

- 1) 为什么我们和上级的看法有差异
- 2) 非完美上级的类型
越级指挥型、好大喜功型、吹毛求疵型、外行领导型
- 3) 为什么能够向上管理

7、如何领会上级意图

- 1) 上级最关心的方面
- 2) 聆听与核对任务
- 3) 掌握检核标准
- 4) 确认行动计划

8、不要做挑刺的人——带着方案谈问题

- 1) 口头汇报的原则
- 2) 书面汇报的原则

演练：如何向上级提建议——3分钟MINI汇报

七、授权与激励

1、什么是授权

- 1) 授权的定义
- 2) 授权的好处
- 3) 不授权的代价

演练：淮扬府的未来

2、高效能授权的基础

- 1) 是否准备好授权
- 2) 如何克服授权的障碍
- 3) 授权的原则

3、授权给什么人

- 1) 找什么样的人来授权
- 2) 责任胜于能力
- 3) 授权的等级

4、激励的心理学规律

- 1) 需求层次
- 2) 双因素理论
- 3) XYZ理论
- 4) 群体动力场
- 5) 公平理论
- 6) 挫折理论

5、攻心为上——有效激励方式

- 1) 物质激励与非物质激励
- 2) 正激励与负激励
- 3) 基于需求的激励
- 4) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3分钟激励士气

6、负激励——批评员工的策略与技法

- 1) 让下级自己说清楚

- 2) 对事不对人
- 3) 直击要害
- 4) 三明治法
- 5) 响鼓用重锤
- 6) 制止不良行为

教学影片：这样辞退员工对吗？

7、建立良好的工作关系

- 1) 预见人际关系问题的四种途径

演练：刘主任的班组长问题

- 2) 良好工作关系的基本原理

8、感召和鼓舞员工的技法

鼓舞士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：感召与鼓舞下属

八、部属培育与教练辅导

1、当个好教练

- 1) 什么是教练技术
- 2) 教练的四重身份
培训者、辅导者、领导者、教练者

2、教练技术的四大原则

- 1) 从关注事到关注人
- 2) 让别人赢自己才能赢
- 3) 凡事至少有三个以上的解决方案
- 4) 引发出当事人原本具备的智慧,支持当事人自己找到答案

3、培训是企业的发动机

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训
- 3) 教练关注的焦点——达成目标
- 4) 教练的四项要求与三重角色

4、工作指导四步法

- 1) 安排团队成员
- 2) 介绍操作
- 3) 尝试演示
- 4) 跟进

5、语言塑造与驾驭能力

- 1) 语音语调与声音形象塑造
- 2) 语言运用与故事塑造
- 3) 提升感染力

教学影片：声音的魅力

演练：说故事的能力

6、经典培训技法

- 1) 说明—现场演示法
演示法三要领

- 2) 启发—案例分析法
案例法四要领
案例教学七步法
演练：案例法
- 4) 教练—教练辅导法
演练：教练七步法
- 5) 趣味—游戏带动法
游戏法四要领
- 7、现场呈现与掌控技法
 - 1) 精彩开场的设计技法
 - 2) 结构组织技法
 - 3) 收尾技法
 - 4) 现场掌控的5种方法：
发问、关联、引申、综述、案例
演练：5分钟宣讲演练
- 8、工作改善四步法
 - 1) 分解工作
 - 2) 对每一个细节提问
 - 3) 开发新方法
 - 4) 运用新方法

第四篇 领导力发挥

九、发挥领导力

- 1、权利的来源
 - 1) 关系行为与人格权力的关系
 - 2) 工作行为与职位权力的关系
 - 3) 权力类型分析。
 - 4) 领导力就是影响力
- 2、领导力测评
评估你的领导风格：主要领导风格与次要领导风格
演练：领导力评估——看看您的领导风格和领导行为
- 3、走进情境领导
 - 1) 情境领导模型
演练：卡里的情境管理
 - 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
 - 3) 四种领导风格与下属的准备度
- 4、确定追随者的准备状态
 - 1) 如何判定准备度？
 - 2) 如何判断员工的意愿
 - 2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？
演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工
- 5、提升追随者准备度水平的策略
 - 1) 领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系

- 2) 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
- 3) 针对同一个人不同任务中的表现，采取不同的领导风格
- 4) 评估员工能力和意愿的方法
- 5) 针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配

6、提升领导力的六大行为要求

知彼解己、实事求是、要事第一
持续追踪、赏罚分明、培育下属

演练：这样的经理好吗？

7、发展良性的工作关系

- 1) 员工离职的原因
- 2) 良好工作关系的基本原理

演练：无法处理的员工

8、领导决策工作流程

- 1) 定义问题做可为假设
- 2) 找到要因
- 3) 发掘更优对策
- 4) 获取创意
- 5) 试错
- 6) 论证实施
- 7) 检核
- 8) 使成功的过程标准化

十、团队建设与管理

1、为什么是团队而不是个人

- 1) 职业化团队的定义
- 2) 适合团队的任务

2、团队初建

- 1) 构建团队的基础
- 2) 团队的发展阶段

演练：团队组建活动

3、我们需要什么样的团队精神？

- 1) 构建追求卓越的团队文化
- 2) 卓越团队必须具备的意识

4、建立学习型组织——源自彼得圣吉的精髓

- 1) 改善心智模式
- 2) 团队学习
- 3) 自我超越
- 4) 建立共同愿景
- 5) 系统思考

5、寻找团队归属感的途径

- 1) 企业文化认同
- 2) 和谐人际关系
- 3) 有效顺畅沟通
- 4) 组织激励承诺

5) 领导以身作则

6、双赢的力量

- 1) 双赢为什么那么难？
- 2) 为什么常常坚持“我是对的”
- 3) 如何达成双赢协议
- 4) 双赢实现模式图

7、团队创新思维与创新力

- 1) 传统思维的误区：局限性、非此即彼、窄巷模式
- 2) 创新思维：寻找更多可能性
- 3) 创新的四大原则和三大要素
- 4) 创新四大模式与六大方法

8、卓越团队的锻造

- 1) 低效团队的表象
- 2) 高效能职业团队打造
- 3) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生