

# 《MTP 管理者综合技能全面提升》

## (经典 2 天版) 培训课纲

关注管理的全过程，达到“知行合一”

**主讲老师:**何岸中科院心理所博士研究生 管理技能、领导力、执行力、有效沟通 培训师

**课程受众:**高中基层管理人员、储备干部

**课程时间:**2-3 天 (6 小时/天)

**授课方式:**案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

**授课特色:**课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

**课程背景:**

- 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？
- 为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？
- 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- 为什么管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 为什么管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
- 为什么管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是组织的中坚力量，是组织目标的具体执行者，在组织中起着承上启下的作用，尤其是当组织规模逐渐扩大或停滞不前时，都需要快速提升管理人员的管理能力，让他们成为组织的核心骨干，以带动整个团队的成长。

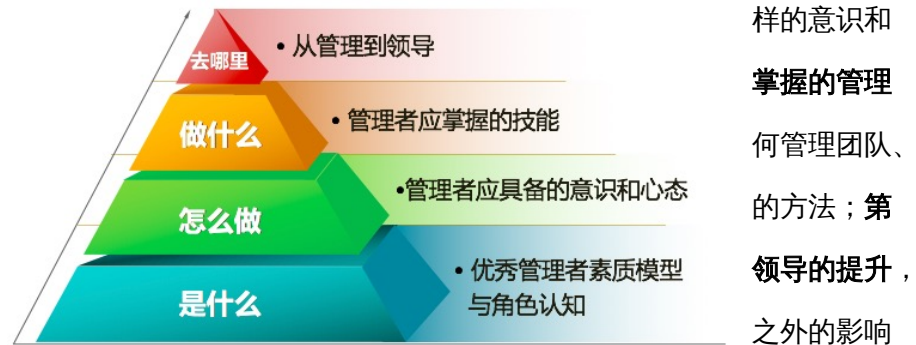
而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给组织带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，管理团队的水平低下已经成为很多组织发展的瓶颈，导致组织虽有很好的战略，却很难实现。

**MTP (Management Training Program)** 是源于美国的一套完整的管理培训课程，它的特点是“关注管理的全过程”和“知行合一”，二战后被日本广泛应用，对战后复苏起到重要作用。进入中国后，经过了本土化的过程。何岸老师联系中国企业现状，运用德

鲁克管理精髓、教练技术、顾问技术、NLP、九型人格、管理心理学等现代高效的管理工具，对课程做了进一步的优化和完善，已经在国航、中石油、中国移动、海尔、格力等做了几百场的培训，已成为在企业界享受良好口碑的经典课程，**课程评价均在 95 分以上，返聘率很高。**

**课程原理：**

本课程主要从以下四个方面入手来提升管理者的综合能力。**第一，对管理者定位**，知道优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；**第二，心态的调整**，在管理中应该有什么心态；**第三，技能**，学会如何实现团队目标；**第四，从管理到如何拥有权力**。



**MTP 课程架构图**

**差异化优势：**

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅采用问卷调研，或仅听 HR 的表述，或不调研	采取两个步骤（先问卷调研，后电话访谈），三个层次的调研（领导、HR、学员代表），全方位摸准客户需求
内容方面	只给零散的方法，或者只谈理论	既有实用技能方法，也有背后的原理，让学员知其然也知其所以然
讲授方面	直接讲道理给学员，填鸭式，学员被动接受	更多地是启发式、教练式，来引导学员自己思考、反思，最后老师提炼概括，学员主动学习，印象深刻

案例方面	用多年周知的案例，或古代故事，有些脱离现实	全部用目前工作中常见的问题做案例，让学员如身临其境，有利于课后在工作中解决类似问题
培训焦点	只讲行为方式，忽视思维方式的引导	不仅讲实用方法，重点培养学员的正确的思维方式，这样让学员学到“根”
点评方面	只点评学员行为方面的问题，让学员只看到自己的缺点，而没看到盲点。	何岸老师运用教练技术的精髓对学员的发言和表现做点评，句句到位，直指人心。让学员看到自己的盲点，让学员看到自己一贯以来的模式是否有问题，这样让学员受益终生
课后支持	只对课程现场做反馈调查。	课后给客户做综合评价和建议，并支持客户做培训后的行动改善计划，让培训真正落地

### 课程收获:

让学员

1. 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
6. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
7. 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
8. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
9. 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

### 课程大纲：

导言 解读管理---让学员对管理有全面的认知，并树立学习和提升的动力

1. 讨论：什么是管理？
2. 管理的三个维度：自我管理、团队管理、工作管理
3. 案例分享：忙碌且不讨好的行政总监
4. 管理者综合能力提升应掌握的管理模块
5. 管理者成长中缺点与盲点
6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

## 第一部分 优秀管理者的素质模型和管理者的角色认知-帮你实现管理者的心理定位

### 一、优秀管理者的素质模型---给学员树立优秀管理者的标杆，对照自己，找出差距

1. 讨论：优秀管理者的素质模型
2. 素质与能力的关系
3. 领导力之道---提升个人影响力的方法
4. 视频分享：一个有激情的管理者
5. 领导力之术---提升个人管理技能的方法
6. 自我测评：业务骨干、普通管理者与优秀管理者之间的差距
7. 讨论：什么样的管理者才是称职的
8. 案例：区分“尽力而为”与“竭尽全力”

### 二、优秀管理者应有的角色---帮助学员实现在组织中正确的角色定位

1. 管理者应该有的使命感、目标感、责任感
2. 管理者的一个重要角色---经营者替身
3. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
  - 1) 角色意识的转变
  - 2) 行为习惯的转变
  - 3) 工作焦点的转变
  - 4) 能力结构的转变
  - 5) 职责范围的转变
4. 案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色
5. 五级领导人的特征
6. 案例分享：管理者的新理念--仆人式领导
7. 中层管理者在组织中所处的位置和应起的作用

### 三、管理综合能力诊断与提升---让学员了解自己管理能力的薄弱点及提升方法

管理互动体验式游戏---在模拟的管理全过程中，帮学员全面诊断、检视管理者的常见问题，让管理者清晰自己在管理过程中的角色、责任和任务。其中诊断和提升的方面有：

1. 如何与上司获取明确的目标和要求
2. 如何向下属有效地下达指令，确保团队任务清晰
3. 如何考虑完成任务的最佳方案，带领团队实现组织目标
4. 如何指挥分工和合理安排工作

5. 如何在执行过程中发现问题，并及时解决问题
6. 如何总结任务完成情况，并向上司清晰汇报

## 第二部分 管理者的应具备的心态---正面积极与主动负责是管理者最重要的两个心态

### 一、正面积极：面对挫折，绝不抱怨，迎接挑战

1. 案例分享：优秀企业家的心态
2. 做发光体，不做黑洞
3. 情绪 ABC 理论
4. 情绪管理的方法：6 秒钟情商、认知行为疗法
5. 案例分析：员工 A 和员工 B 的区别
6. 正面逻辑与负面逻辑

### 二、主动负责：不要表面上负责，要对团队结果负责

1. 小组讨论：新员工入职后三种情况的责任划分
2. 表现负责任 OR 真正负责任
3. 案例分析：“库管发货”中该批评谁、表扬谁？
4. 故事分享：勇于担当、负责任后的结果
5. 评价真正负责的标准：有利于组织的终极目标的实现

## 第三部分 管理者的管理技能

### 一、科学系统的思考方法---帮你学会对问题做系统的分析和正确的判断

1. 案例分析：员工工作出错怎么解决？
2. 解决问题中情和理的关系
3. 理性：掌握科学方法的六步骤
4. 感性：情感世界自有其理
5. 系统思考三步骤

### 二、目标计划时间管理---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 目标管理 SMART 原则
2. 计划分解到可执行的 5W2H 方法
3. 目标计划管理跟踪工具---甘特图的应用
4. 管理的不断改善---PDCA 循环
5. 高效时间管理的 20 个方法
6. 案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

### 三、团队建设与指挥授权---让你带出优势互补、高效的团队

1. 优秀团队的特征
2. 组织的四层次---执行力中常被忽视的重要层次
3. 团队人岗匹配的三要素---人岗相配，优势互补，人力资源最大化
4. 看图说话：工作安排中常见的四个错误
5. 组织内上下级指挥汇报系统的五原则
6. 授权的四种类型---区分哪些工作需要授权
7. 授权的五个原则
8. 案例讨论：授权中常见的六种误区
9. 有效授权的七个层次
10. 案例讨论：上司交给下属任务，下属为何无从下手？

### 四、员工培养---让你不但自己会做，还能教会员工，把你的下属培养起来

1. 员工表现的冰山原理
2. 管理者培养下属时应有的心态定位
3. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点
4. 三种方式培养的关键点：OJT(岗上培养)+ OffJT（集中培训）+SD（自我启发）
5. 如何制定培育计划
6. 培训流程 11 步骤
7. 互动演练：岗上指导的六个步骤
8. 工作中教导的六个时机
9. 新员工入职指导的八个要点
10. 案例分析：学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

### 五、员工激励—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 激励中的常见误区
2. 案例解读：罗森塔尔效应
3. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动
4. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
5. 激励的四大原则
6. 不同层次员工的不同需求
7. 工作中激励的十种方式

8. 多种实用的非物质激励菜谱
9. 新生代员工的激励特点
10. 案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

#### 六、沟通与协调---帮你掌握沟通方法，让团队减少内耗，协同一致完成目标

1. 案例分析：沟通中常见现象及障碍点
2. 达成良好沟通应该具备的四大心态
3. 有效沟通的六个步骤
4. 案例讲解：沟通中应掌握的十点人性
5. 案例讨论：沟通中应掌握的十点方法
6. 与上司沟通的五个要点
7. 与下属沟通的五个要点
8. 跨部门沟通的难点分析及五个解决方案。
9. 案例讨论：组织中常见的上司与下属冲突问题的解决
10. 现场解决学员实际工作中存在的沟通难题

#### 七、执行与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

1. 执行中的常见八大误区分析
2. 案例分析：执行中的结果思维
3. 如何从心态上提高执行力
4. 如何从行为习惯上提高执行力
5. 如何从制度的制定与执行上提高执行力
6. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
7. 过程控制中的墨菲定律和海因里西法则
8. 实际问题解决：学员在实际工作中此方面所遇到问题的现场互动与解答

#### 第四部分 领导力素质提升—让管理者拥有影响力，带出一个有凝聚力战斗力的精英团队

1. 领导力之道 & 领导力之术
2. 领导与管理的五大区别
3. 领导的软权力与硬权利
4. 提升个人影响力的九个方面
5. 情境领导：针对不同任务、不同员工的状况，调整领导风格
6. 九型领导：针对不同性格的员工，调整领导风格

7. 教练型领导的核心：“人”的问题解决了，才能从根本上解决“事”的问题
8. 视频分析：从一段视频感悟，何为领导的魅力

## MTP 培训落地解决方案

全方位解决方案，使培训真正落地

### 一、课前准备

1. 课前，老师提供《问卷调研》及电话调研
2. 根据调研结果，设计个性化方案

### 二、课上落实

1. 授课形式：案例体验 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评
2. 课程结束前，老师带领学员梳理学习的收获和感悟
3. 布置作业：制定《培训后行动改善跟踪表》，交HR跟踪

### 三、课后支持

1. 行动改善的跟踪点评和建议
2. 解答学员在实际应用中的问题
3. 给客户在管理方面的建议

**注：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前与客户做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。**