

《MTP 管理者综合技能全面提升》

(系统 6 天版) 培训课纲+辅导方案

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: 6 天 (6 小时/天) (另可选择落地辅导)

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

课程特色: 课前调研 + 课中训练 + 课后辅导，**使培训真正落地**

企业困惑:

- 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。

课程背景:

MTP (Management Training Program) 管理技能培训教程，源于美国二战时期，战事紧逼，分秒必争，美国国防安全委员会要求顾问团研发出“快速有效”的课程，目的是要打赢这场战争。它的特点是“关注管理的全过程”和“知行合一”。

二战结束后，美军接手日本立川基地，用该课程培训日籍主管，引起日本企业界高度重视。日本当时一片废墟，亟待重建，在日本政府的建议下，松下、日立、索尼广泛使用这个课程，对日本的战后复苏起着非常重要的作用。自 1950 年至今已进行 **12 次优化改版**。后来传到台湾，进入大陆。

术业有专攻，何岸老师致力于管理团队的培训已达 **10 余年**之久，培训过几百家的企业，包括国企、民企、外企等等。对各种性质、各种规模企业的管理团队有着丰富的培训经验，同时何岸老师在日本 MTP 原版课程的基础上，联系中国企业现状，结合了德鲁克管理精髓、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，形成 MTP 系列课程。已经在国航、中石油、中国移动、中国银行、海尔集团、格力电器等做了几百场的培训，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**。

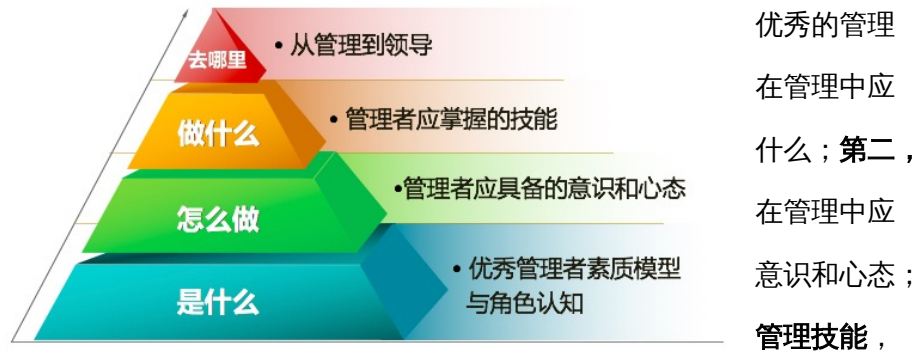
差异化优势:

	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

<p>课后支持</p>	<p>只对课程现场做反馈调查。</p>	<p>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</p>
--------------------	---------------------	---

课程原理：

本课程主要从以下四个方面入手来系统提升管理者的综合素质与能力。**第一，对管理者定位**，知道管理者是什么样子，扮演的角色是心态的调整，该有什么样的**第三，掌握的**学会如何管理团队、实现团队目标的方法；**第四，领导力的提升**，如何拥有权力之外的影响力。



MTP 课程架构图

课程收获：

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：

模块一 优秀管理者的素质模型和角色认知（课时 1 天）

第一天 解读管理、优秀管理者素质模型和角色认知---帮你实现向优秀管理的转变

第一节 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

第二节 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：
为”与



区分“尽力而
“竭尽全力”

第三节 优秀管理者的角色认知---帮学员实现正确的角色定位

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

第四节 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

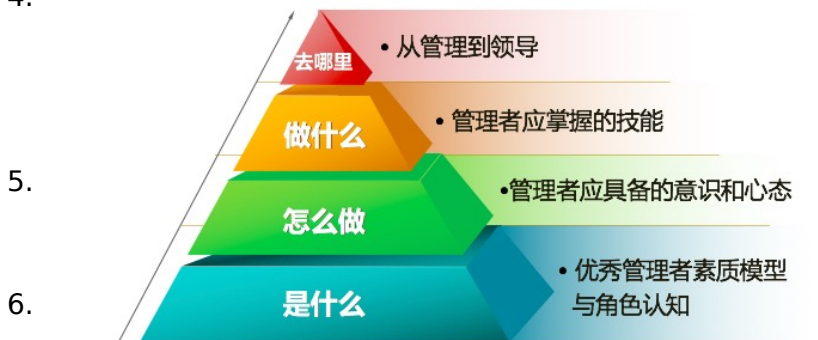
模块二 管理者应该具备的基本意识和心态 (课时 1天)



第二天 优秀管理者的应具备的基本意识和心态---帮你实现管理者的心态定位

第一节 优秀管理者应具备的基本职业意识

1. 讨论：理想的上司和理想的下属
2. 职业化应具备的三个意识
3. 管理中的层级意识
- 4.



现场测试：你
是否具备管理
者意识

解决问题中情
和理的关系

管理意识：科
学方法的六步

5.

6.

骤

第二节 优秀管理者应具备的八大心态

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. 评价真正负责任的标准：有利于组织的终极目标的实现

三、爱岗敬业：忠诚是职场人的第一要素，也是个人品牌的第一要素

1. 讨论：如果从事的不是自己喜欢的工作该怎么办？
2. 职场上忠诚的几种表现
3. 用心工作：凡事做到超出期望
4. 用脑工作：能一次做好的，不用多次
5. 案例分析：全力以赴 OR 全力应付 OR 全力以赴

四、合作共赢：你能和多少人合作，和什么样的人合作，决定了你的成就有多大

1. 游戏体验：你赢我赢
2. 人际关系哲学中的六种情况
3. 讨论：寻找共赢的交叉点
4. 共赢的情感账户
5. 视频欣赏：个人英雄与团队精神

五、空杯学习：学历不等于学习力，社会上考验的是学习力

1. 进入职场，是真正学习的开始
2. 开放、坦诚、空杯心态
3. “四随”的学识方式

六、信任欣赏：学会信任与欣赏，能快速提升个人魅力

1. 信任是建立良好关系的基础
2. 体验式游戏：在“风中劲草”中感受信任与被信任
3. 欣赏是最经济最有效的激励方式
4. 现场演练：欣赏需要洞察力
5. 欣赏的三要素

七、意愿方法：有意愿才能有方法

1. 体验游戏：完成一项任务，你能想出多少种方法？
2. 意愿百分百，方法无穷大
3. 为成功找方法，不为失败找理由

八、感恩付出：感恩一切，并愿意为之付出

1. 常怀感恩心态令人生幸福
2. 常怀感恩心态令贵人相助
3. 现场体验：感恩企业，感恩曾支持你的人

模块三 管理者应掌握的管理技能 (课时 3 天)

第 三 天 三~五天 管 理者应掌握的管理技能---帮你掌握
 高效 的管理方法，实现组织目标

第三天 沟通与协调

第一节 认识沟通

1. 高情商沟通的五个表现
2. 讨论：沟通是技术还是艺术？



3. 技术——有效沟通的六个步骤
4. 艺术——沟通中的人性五层次
5. 沟通的定义和两个基本思路
6. 视频分享：沟通中的要点和启发
7. 沟通六种渠道及工作中选择沟通渠道的原则
8. 影响沟通的三个因素

第二节 有效沟通应具备的四大心态

1. 沟通应具备的心态之一---聚焦目标、不忘初心
2. 沟通应具备的心态之二---正面积极、换位思考
3. 沟通应具备的心态之三---尊重、理解、接纳、包容

4. 沟通应具备的心态之四---信任欣赏、开放共赢

第三节 有效沟通需了解的十点人性

1. 人都希望被肯定和赞同

案例练习：人们检查工作时的盲点

2. 人都希望被认为出发点是好的

案例练习：如何让人们放下情绪，调整行为？

3. 人都希望对方和自己同频道

案例练习：兴奋的下属与理性的上司

4. 共同点越多，感觉关系越近

案例练习：如何快速与他人拉近距离？

5. 要想处理好事情，先处理好心情

案例练习：当我们需要别人协作，而对方正有情绪，如何处理？

6. 情感账户：人和人之间存在情感账户

案例练习：如何在紧急求助时，能够得到别人的支持？

7. 人性的五层次：人喜欢高层次欣赏，接受低层次批评

案例练习：如何嘉许员工，让员工更努力？如何批评员工，员工会愿意改正？

8. 给对方想要的才是真的好

案例练习：不懂对方心思的时候，用什么方法来了解对方？

9. 人类采取行动的两大动力：追求快乐和逃避痛苦

案例练习：如何让别人快速做决定？

10. 性格不同，喜欢的沟通方式不同

案例练习：不同性格的人，最喜欢和最讨厌的沟通穴位点是什么？

11. 案例练习：从十个案例中，体会沟通中的人性智慧，学员练习，老师点评

第四节 有效沟通需掌握的十个方法

1. 沟通前先做准备 案例练习：准备的5W2H法

2. 创造良好氛围 案例练习：创造氛围的时间线法

3. 倾听与复述 案例练习：听的三层次

4. 教练技术的问听说 案例练习：开放式发问、封闭式发问

5. 探秘术 案例练习：如何挖到问题根源？如何了解一种技能的精髓？

6. 有效表达 I-message 案例练习：同样一句话，换下说法，如此不同
7. 有效表达的结论与内容 案例练习：如何能清晰地向上司汇报工作？
8. 调焦到你要的事情上 案例练习：下属业绩差，如何与其绩效面谈？
9. 五步抗拒消除法 案例练习：如何让拒绝你的人变得同意你？
10. 达成共识及行动安排 案例练习：沟通后的再确认及行动计划
11. 案例练习：十个主题沟通练习总结，让学员掌握沟通方法

第四天 目标计划与指挥授权

第一节 目标管理—帮你掌握科学的目标管理方法

一、何谓目标管理---让你了解目标管理的重要性

1. 何谓目标，目的、目标、计划的区别
2. 目标管理的意义
3. 古典管理学之父泰勒的三大实验
4. 心理学家梅奥的霍桑实验
5. 现代管理学之父德鲁克的目标管理
6. 目标管理，不是管理目标，而是管理从目标到结果的全过程

二、目标制定---让你掌握制定目标的管理工具

1. 战略目标的 SWOT 分析法
2. 目标管理 SMART 原则
3. 目标量化的五个方法
4. 目标自上而下的分解原则
5. 目标对话的六个要点
6. 分享：目标管理与绩效考核的工具---平衡计分卡与战略地图

第二节 计划管理---帮你学会基于目标制定可行的计划，合理利用时间的方法

一、计划分解---让你学会将计划分解到可执行的方法

1. 案例讨论：如何从目标到可行的计划
2. 计划分解的三要素
3. 目标的结构化分解方法
4. 现场练习：如何制定一个详细计划

5. 计划分解中的要素分析图
6. 总结：从目标到计划的五步骤

二、时间管理---帮你学会合理利用时间的方法

1. 时间的特性
2. 忙人的告白
3. 案例讨论：如何帮助忙碌的张主管在8小时内完成工作？
4. 时间的八大窃贼
5. 艾森豪威尔原理（时间管理四象限）
6. 帕累托原理（二八法则）
7. 别让琐事牵着鼻子走
8. 案例讨论：如何有效制定周计划

第三节 指挥系统---搭建团队，合理指挥与分配工作，让你带出优势互补、高效的团队

一、团队建设与组织管理

1. 团队与群体的区别
2. 优秀团队的特征
3. 团队中的角色认知
4. 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
5. 组织的四层次---执行力中常被忽视的重要层次
6. 组织内上下级指挥汇报系统的五原则

二、指挥交付工作

1. 案例分析：常见的交付任务情况
2. 讨论：怎样才能交付清晰
3. 交付任务清晰的工具--- 5W2H
4. 交付过程中的“教练式启发”

第四节 授权管理---让你学会分层授权，充分挖掘下属的潜能，调动下属积极性

1. 授权的三个要素
2. 授权的四种类型
3. 授权的五个原则
4. 案例讨论：授权中常见的六种误区
5. 有效授权的七个层次

6. 案例讨论：上司交给下属任务，下属为何无从下手？

第五天 培养激励与执行控制

第一节 培养下属---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. 培育主体应有的心态定位
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. 互动演练：岗上指导的六个步骤
7. 工作中教导的六个时机
8. 新员工入职指导的八个要点
9. 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

第二节 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. 讨论：员工士气低落的五大原因
2. 激励中的常见误区
3. 案例解读：罗森塔尔效应
4. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动
5. 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
6. 激励的四大原则
7. 不同层次员工的不同需求
8. 工作中激励的十种方法
9. 激励的菜谱：哪些是管理者可直接动用的激励方法
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

第三节 执行到位—学会如何让下属遵守规则、说到做到

1. 如何在团队创造执行的结果文化
2. 案例：如何扭转执行力差的氛围
3. 向榜样学习：500强企业为何具有高执行力
4. 如何建立有效的制度，随企业发展而修订

5. 案例分析：为什么制度没变，人没变，绩效却变了
6. 高执行力习惯的养成

第四节 监控有力—教你学会如何对照基准，发现问题，加强控制

1. 控制的对象
2. 控制三环节（事前、事中、事后）的方法
3. 过程控制中的墨菲定律和海因里西法则
4. 案例分析：控制过当与控制不足
5. 管理者要预测问题
6. 案例分析：办公用品的缴回
7. 控制的跟踪工具——甘特图
8. 执行控制持续改变工具——PDCA 循环

模块四 管理者领导力提升 (课时 1 天)



第六天 管理
升-让管理者
术，拥有权力
力
第一节 领导
究



者领导力提
提升领导艺
之外的影响
力的发展研

1. 国际上近百年来对领导力研究的经典观点
2. 美国管理学家对领导力的观点
3. 日本产业训练协会对领导力的观点
4. 中国传统文化对领导力的观点
5. 领导力之道 & 领导力之术

6. 领导与管理的五大区别

7. 领导的软权力与硬权利

第二节 领导力提升训练

1. 提升个人影响力的九个方面

2. 领导的四种类型

3. 情境领导：针对不同任务、不同员工的状况，调整领导风格

4. 仆人式领导的精髓

5. 九型领导：针对不同性格的员工，调整领导风格

分享：九型人格与领导力

6. 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

教练技术的四个步骤

1) 厘清目标：先帮助被教练者厘清目标是什么

2) 反应真相：基于目标，让被教练者看到是什么障碍着目标的实现

3) 迁善心态：让被教练者具备对实现目标有支持的心态

4) 行动计划：帮助被教练者在心态迁善后，制定具体的实施计划

案例分析：管理者运用教练技术如何解决常见问题

7. 案例分享：针对四种员工做领导风格的调整

8. 视频分析：从一段视频感悟，何为领导的魅力

《MTP 管理者综合技能全面提升》

落地辅导解决方案

让培训真正落地，达到“知行合一”

一、课前准备

1. 课前，老师提供《课前调研问卷》及电话调研
2. 提供《学员综合/特定能力测试表》，摸清学员综合能力水平
3. 根据调研和测评结果，设计个性化方案

二、课上学习

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. 每次培训课程结束前，老师带领学员梳理学习收获和感悟
3. 布置作业：让学员制定《培训后行动改善跟踪表》

三、课后辅导

1. 每期培训结束后（时间另选），或在下期培训开始时，进行一次辅导
 - 1) 回顾上一期课程关键知识点和工具
 - 2) 点评学员作业《培训后行动改善跟踪表》
 - 3) 制作上一期课程的思维导图
 - 4) 利用上一期课程所学的工具方法解决工作中的实际问题（提交解决方案）
 - 5) 针对上一期的培训答疑解惑
2. 整体培训结束后，进行一次综合落地辅导（6小时）。
具体安排如下：

时间	形式/活动	主题内容
120 分钟	课程复习、回顾要点	
	头脑风暴	回顾课程的知识点和工具方法，制作MTP课程的思绪导图
	学员分享	小组内分享；
	老师点评	小组讨论并推荐一人与全体学员分享。 对学员组内、组间分享的内容进行点评，对学员和小组的表现打分； 提炼上次课程的知识点和工具方法。
120 分钟	直面困难，各表观点	
	提出困惑	每个小组成员在小组内提出自己在实际工作中的困惑。每组总结 1-2 个共性的困惑场景，并详述出来
	群策群力	各小组针对其他小组的困惑，提出对应的解决方案，并逐一展示
90 分钟	汇总提炼、汇报总结	
	提炼升华	根据群策群力征集的方案，形成本组的解决之道，并向全体学员汇报
	老师点评	老师根据小组汇报的内容给出点评意见，并最终给出各组的评价
30 分钟	知行合一、行动改善	

行动计划	每位学员根据学习收获，持续制定自己
郑重承诺	实际可行的《培训后行动改善跟踪表》
启动执行	向全体学员宣读自己的改善计划
	领导表达希望、期待行动收获

注1：上述的计划安排会根据现场的情况做出适当的调整。

注2：辅导的周期及时长，可根据企业需求调整

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。