

---

# 《MTP 管理者综合技能提升》

## 2 天版培训课纲

### 课程背景：

作为企业高层，您是否有这样的困惑：为什么中基层的管理者如此无能，不能胜任公司给予他们的平台和职位。中基层管理者的表现简直不堪入目、让人无语，严重拉低了整个组织的绩效水平。具体表现在：

1. 中基层干部没有清晰的角色认知和定位，要不德不配位，要么才不配位；
2. 中基层干部不能以身作则，做好自我管理，给下属树立良好的表率；
3. 中基层管理者不能有效分配利用时间，不能分清主次，习惯一刀切；
4. 中基层管理者不能做到有效沟通，不善于进行目标管理和计划制定；
5. 中基层管理者不善于激励他人，不能对下属进行有效的培育和帮扶；
6. 中基层管理者缺乏带领团队的技巧和意识，本身十分缺乏领导力。

以上种种，严重阻碍了企业整体绩效的提升，其实**管理者欠缺的不是一些管理技巧，而是缺乏一整套的管理理念和工具体系**，帮助他们成长为一名出色的职业经理人。

MTP 培训（Management Training Program）原意为管理培训计划，是由美国在二次大战后，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。先后历经十余次改版，[日臻完善](#)，成为当今世界经典管理培训之一。**MTP 的成功源于它深厚的管理学、心理学、行为学基础，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，对训练成效给予明确的承诺和保证，也是目前在企业内训体系中最完备、最系统、最有成效的经典课程**，可以解决管理者全方位的管理困惑，使受训者综合能力得到显著提升。

随着时代发展和人们认知的变迁，对原先固有的组织结构和组织观念产生了重大冲击，许多管理者开始在工作中的一个或多个层面进入瓶颈，难以突破，不能胜任现有岗位。那么，不断演进和进化的 MTP 培训体系，一定会为广大管理者带来新的启发和提升，帮助管理者不但胜任现有岗位，且能带领组织创造更高的绩效，成为职场上的常青树。

### 课程体系：

## MTP管理者综合技能提升课程体系



### 授课安排:

- 课前准备:** 与培训企业主管领导进行电话调研沟通，了解培训需求；提供《培训调研问卷》，了解学员在工作中遇到的难点痛点问题，对课程做针对性设计。
- 课中学习:** 运用“理论+实战”的教学模式，由行业案例导入，配合互动、研讨、点评、视频、角色扮演等方式，使学员深度参与，现场领会与掌握管理技能。
- 课后巩固:** 授课过程中，学员实时分享《学习感悟与收获》，强化学习效果；课后完成《训后作业》，由公司领导和老师共同监督点评。

### 课程优势:

类别	一般管理课程	MTP 管理课程
<b>项目安排</b>	课前接洽不够深入，课中按照老师自己思路进行，课后不再关注授课效果，与企业 and 学员的沟通欠缺，难以做针对性培训。	与企业主管领导深度访谈，了解学员实际管理能力，并做课前调研问卷，双向了解学员，课中重体验，课后重督导，切实保证授课效果。
<b>课程设计</b>	课程体系局限，或简单的知识拼凑，不能真正全方位解决学员在工作中遇到的难题。	从思维心态到管理行为，加强学员的自我管理、工作管理、员工管理、团队管理能力，最终提升学员领导力。
<b>授课风格</b>	照本宣科填鸭式教学，或大量的视频观影、研讨分享、游戏活动等填充授课时长，氛围表面热烈，但学员没有太大收获。	启发式和体验式教学，运用促动技术与教练技术，不断引导、激发、启迪学员自主掌握知识与技能，且现场演练，夯实所学。
<b>案例实战</b>	过时和老生常谈的案例，或者历	鲜活的行业案例，真实的工作场景

	史故事、神话寓言，脱离学员工作实际，不能给予学员真实帮助。	重现，紧贴实际工作与社会热点，给到学员切实的感受与领悟。
<b>课品保证</b>	或实战经验欠缺，或知识模块拼凑，说教式或煽情式掩盖授课内容的不足，无法真正提升学员的管理意识与管理技能。	横跨几大行业，多年 500 强高管经历，万人管理实战经验，德鲁克、卡内基、平安大学等顶级导师资质，干货满满，让学员受益无穷。

### 课程收获:

- 1.明确角色定位，提升管理认知，并树立正确的管理者心态；
- 2.学习有效沟通与激励员工的技巧与方法；
- 3.掌握科学合理的制定目标，并在计划执行的步骤中实现目标；
- 4.学习领导力相关知识，并通过教练式管理和情景式管理提升领导力。

### 授课特色：

体系化的理论知识 + 丰富的实战案例 + 现场的角色扮演 + 简单易用的管理工具

**课程受众：** 新晋升管理者、中高层管理者

**课程时长：** 2 天（6 小时/天）

### 课程大纲：

#### 第一讲 管理者角色认知与定位

导论：管理者必须掌握的管理认知与技能体系应该是怎样的

- 一、 管理理论体系的进化以及面临的挑战
  - 1、 管理理论的变革和进化，聚焦点变化：效率-关系-价值
  - 2、 管理客体的认知差异：不同年龄段对于组织有不同的态度与理解
  - 3、 Z 世代员工的管理困境
  - 4、 游戏研讨：通过一个填空测试，来判定学员的管理价值认同
- 二、 管理解读与管理认知（343）
  - 1、 何谓管理？管理是通过他人并与其他人一道实现组织目标
  - 2、 管理的本质是什么？理想中的管理状态是怎样的？
  - 3、 管理的三个效率：劳动效率、组织效率、个人效率；

- 
- 4、 管理的四大层面：计划、组织、领导、控制
  - 5、 管理者的三项任务：实现组织使命、使员工有成就感、承担社会责任
  - 6、 互动思考：管理者如何于员工在协作中实现共赢？
- 参 . 优秀管理者的模型
- 1、 优秀管理者能力素质模型（KASH）：知识、态度、技能、习惯
  - 2、 管理者应具备的四大核心技能：领袖素质、基本管理、人力管理、业务管理
  - 3、 管理者如何在员工面前展现优秀的素质与能力？
  - 4、 调研讨论：员工眼中管理者的闪光点是什么
- 四 . 管理者如何定位自身角色
- 1、 管理者通常要面对的四个人群决定了职场角色
  - 2、 管理者最核心的角色到底是什么？
  - 3、 管理者的角色定位“四大天条”：定位、到位、不越位、补位
  - 4、 七大误区在管理者角色扮演中的重大危害
  - 5、 管理者的进阶和角色转变（三阶段），变化才是根本
  - 6、 随着职位与能力提升，管理者需要做出的五大转变
  - 7、 课后作业：对照管理者核心角色要求，反思自身过往习惯，对于目前的角色扮演有哪些新的认知与感悟

## 第二讲 有效沟通与员工激励

### 一. 沟通的定义与基本原理

- 1、 沟通与有效沟通的定义
- 2、 沟通的原理（四要素）；
- 3、 沟通漏斗：工作中 70%的沟通失误都是沟通不畅所造成的
- 4、 游戏互动：在组织互动中，管理者如何摒弃冗杂信息，抵制组织噪音，形成并执行自己的意志与决策？
- 5、 乔哈里沟通视窗：真正提升自身的沟通与影响力，在于如何扩大自身的公开象限
- 6、 互动讨论：个人隐私会是沟通中的障碍吗？
- 7、 沟通的重要性与必要性：时间成本；机会成本；取得信任；落地执行

### 二. 提升有效沟通能力的四大场景

- 1、 如何做好有效倾听
  - 1) 倾听时的六个注意点

- 
- 2) 倾听的五大层次
  - 3) 什么是移情式倾听
  - 4) 互动：95后、00后员工的倾听能力大多处在哪个层次？
  - 5) 角色扮演：如果你是当事人，会如何用移情式的方式与对方对话？
- 2、 如何做好有效反馈
    - 1) 管理者为何要用反馈来代替表扬或批评
    - 2) 在反馈过程中如何谨防“推理阶梯”
    - 3) 反馈的心理学逻辑：BIC事件+影响+结果
    - 4) 正向反馈的工具模型：3A
    - 5) 负向反馈的工具模型：AID
    - 6) 课程作业：用正向反馈的工具与下属或家人做一次实战演练，看反馈效果
  - 3、 如何做好有效提问
    - 1) 从对方愿不愿意回答、回答后有无发现分为四大问题类型
    - 2) 四大问题的目标和关系是积极还是消极
    - 3) 管理者需要掌握的问问题的技巧和智慧是什么
    - 4) 如何利用工具问出优质的问题：3V+5W1H
  - 4、 如何做好有效的工作汇报
    - 1) 对上级进行汇报，我们常见的问题是什么
    - 2) 针对不同的领导，我们是否应该转变自己的汇报方式
    - 3) 结论先行：金字塔理论在汇报工作中的运用和实战
    - 4) SCQA：结构化语言可以让汇报更加清晰专业
    - 5) 实战：运用金字塔语言结构，完成对上级的工作汇报
- ### 三、有效沟通的实战运用
- 1、 向上沟通：让上级支持你的工作（与上司沟通的5个方法）
  - 2、 平级沟通：与平级达成共赢（与同事沟通的6个方法）
  - 3、 向下沟通：激发部属能动性（与下属沟通的9个方法）
  - 4、 对外沟通：如何与客户及供应商进行有效沟通（礼+专）
  - 5、 会议沟通：如何让会议精简而高效
  - 6、 实战演练：三位管理者如何解码和宣布董事长的命令，才能最大程度的安抚员工，并激活员工的工作积极性？

---

#### 四. 员工激励-低成本激励的有效手段

- 1、 有效激励的定义和激励效果公式：如何完成员工意识转变
- 2、 常见的三种激励理论：领导必须掌握激励员工的底层逻辑
- 3、 需求层次论：从物质到精神追求的升级，自我实现之上是什么？
- 4、 双因素：保健因素和激励因素各自有什么作用，如何用好激励因素？
- 5、 公平理论：公平与效率的关系以及如何解读员工心中的公平观念
- 6、 案例研讨：新员工与老员工应该如何运用不同的激励方式？
- 7、 有效激励的两大切入点：动机和标杆激励，重点是挖掘并满足员工需求
- 8、 期望与强化：领导需要认识到绩效反馈的价值，并不断引导员工从合格到优秀
- 9、 有效的十大激励策略：如何做到低成本、高收益的激励
- 10、 有效激励五步骤：负激励的正向作用思考，激励的最后一步是什么？
- 11、 研讨：华为集团的人才培养方法给予领导者的启示

### 第三讲 目标管理与计划执行

#### 一. 管理与目标管理

- 1、 管理的本质解析:如何从实践的角度剖析管理的本质
- 2、 “管人+理事”与“管事+理人”哪种解读更加科学
- 3、 日本产业训练协会 MTP 的核心思想：管理的体系化经典
- 4、 现代管理学之父彼得·德鲁克与目标管理
- 5、 目标与行动：“尼加拉瀑布症”在现实工作和生活中无处不在
- 6、 目标设计层级图：从上而下对目标进行层级解读
- 7、 目标阶梯图的三层解析：方向性、可执行性、时限性

#### 二. 目标管理全流程及工具运用

##### 1、 制定目标

- 1) 问题意识+目的意识：管理者需要从问题意识向目标意识转变
- 2) 全面思考，锁定重点：6W3H 工作法
- 3) 系统化分析的逻辑顺序，从 Why+What 出发
- 4) 科学设立，目标清晰：SMART 原则在实际工作中有哪些落实困境
- 5) 目标设定三要素：期限、资源、范围对于目标的限制作用

##### 2、 拆解流程

- 1) 拆解目标的基本理念和逻辑：从大到小，从粗到细

- 
- 2) 目标分割工具：WBS 树状图，精确分割目标
  - 3) WBS 拆解工作的三大原则:细化、独立、合总
  - 4) 系统列举法：因数分解，将大课题如何转变为小课题
  - 5) 随想列举法：归纳脉络，水平发散，进行归纳
  - 6) 归纳分类，梳理工作架构：MECE 原则

### 3、 优先排序

- 1) 《高效能人士的七个习惯》之时间象限
- 2) 时间管理与目标管理的五大因素
- 3) 优先矩阵分析：重要紧急，特别注意重要不紧急的事件处理
- 4) 关键少数分析法：帕累托分析，用二八定律思维对工作进行分类

### 4、 授权分配

- 1) 管理者的工作职责：认清四种角色，并锁定关键角色进行分析
- 2) 员工的成就感获取：期望与强化理论可以支撑员工价值感存在
- 3) 杜绝英雄心态：授权过程中常见的八种障碍如何克服？
- 4) 如何有效委派工作：授权的分类方法及具体操作
- 5) 委派工作的流程：委派工作的十个关键步骤及落地工具
- 6) 工作模式化：保证工作结果理想，需要转换定型非属人工作

### 5、 掌握时程

- 1) 按部就班，严格执行：工作中对于时间安排的“343”黄金法则
- 2) 将任务数字化，预估作业时间
- 3) 确立先后关系，依次排序
- 4) 四种工作类型与累积和倒推工作法
- 5) 甘特图：明确行程、掌握进度
- 6) 计划评核图（PERT）：关键路径选择

### 6、 风险管控

- 1) 目标和计划的风险管控
- 2) 海因里奇的 1:29:300 法则对于工作的启示
- 3) 确保无遗漏：检查表法三步骤，确保工作安排无遗漏
- 4) 风险指数计算：FMEA 的 RPN 数值超过 125 则需要优先处理

### 7、 总结改善

- 
- 1) “戴明环”：PDCA
  - 2) 管理者的三个思考
  - 3) PDCA 管理循环 CAPD 改善循环
  - 4) 目标管理与计划制定的九个误区

三．目标管理的推动工具：金字塔原理

1、案例：谷歌广告事业部 10 亿美元任务达成计划

2、演练：小组完成某一经营项目的关键路径设计

#### 第四讲 重塑与提升个人领导力

一. 领导与管理的不同

- 1、 领导的定义：带领和引导
- 2、 领导者的意义：领导者的上限，即是组织天花板
- 3、 分组讨论：管理和领导的区别和联系：从目的、来源、行为、聚焦四维度剖析，领导的技术是什么，管理的艺术是什么，领导和管理是否可以割裂？
- 4、 领导力要素模型：源泉、基石、保证、灵魂、智慧
- 5、 领导力的五个层次：麦克斯韦尔理论在组织管理中的运用

二. 教练技术与领导力

- 1、 从管理者到教练:教练角色是领导者必须扮演的核心角色
- 2、 传统型管理者和教练式领导的不同：领导力的进化方向
- 3、 教练式领导的两大心态
- 4、 教练式领导的五种能力
  - 1) 耐心聆听
  - 2) 善于发问
  - 3) 观察入微
  - 4) 灵活沟通
  - 5) 客观分析
- 5、 观影分享：通过观影《死亡爬行》片段，分析一个教练式的领导，应该具有哪些特质，才能最大程度地激发下属或员工的工作潜能？
- 6、 教练式领导的四个步骤
  - 1) G：目标设定的 SMART 原则
  - 2) R：现状检视，提示与激发员工的洞察意识

---

3) O：备选方案，尽可能多的设计，防止员工思维负面

4) W：实施意愿：详细掌握员工实施意愿

7、 演练：GROW 教练模型在实践中的运用，最有效的领导力提升工具

三. 员工成熟度与情景领导力

1、 对员工成熟度进行判定的依据：意愿、能力

2、 下属/团队成熟度分类：R1、R2、R3、R4

3、 四大领导风格分类与特征：S1、S2、S3、S4，关系行为与工作行为

1) 命令式：高工作、低关系

2) 说服式：高工作、高关系

3) 参与式：高关系、低工作

4) 授权式：低关系、低工作

4、 卡曼领导生命周期理论：针对不同成熟度的员工，应运用不同的领导风格

5、 领导影响力：认知领导影响力在组织中存在的原因与价值

6、 研讨分享：通过 MTP 系统性的学习，你认为管理者应该如何从思维、心态、行为、

技能等方面，全方位塑造和提升自己在团队组织中的领导力？