

《MTP 管理者综合技能全面提升》

(4 天系统版) 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:张志超

课程受众: 基层管理人员、储备干部

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:

- 是什么原因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？
- 什么原因？业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？
- 是什么原因？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？
- 是什么原因管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 是什么原因上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 是什么原因管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
- 是什么原因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。

术业有专攻，张志超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、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。

差异化优势:

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅 述	采取两个步骤，先问卷调研，后电话的调研（全方位摸准
内容方面	只	有背后的原其所以然
讲授方面	直 被	式，来引导最后老师提，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。	张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样的意识和心态；**第三，掌握的管理技能**，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

【课程收益】

- 1：描述传统管理下属的三级对抗，并且掌握破除三级心理对抗的工具
- 2：做好从技术走向管理的 5 大心智转变
- 3：通过管理者的胜任素质模型来匹配自己的能力差距
- 4：通过思维转变及积极心态的塑造做团队的发光体，塑造个人的管理魅力
- 5：描述教练式角色的价值和意义，运用教练式三种发问方式激发下属潜力
- 6：运用教练式辅导的 4 部流程进行下属辅导
- 7：运用高效目标管理和目标分解与计划制定技术打开目标到结果之间的通道
- 8：运用 3 种时间管理工具合理分配自己的时间
- 9：运用全局思维的方式明确领导者的时间价值点，进行重要紧急事情的有效预防
- 10：沟通中运用积极反馈促进下属的行动，发展性反馈修正下属的行为
- 11：运用 5 大方法处理沟通中的情绪
- 12：运用 NLP 情绪处理沟通术处理下属的
- 13：运用闭环模型对上级领导的指令进行有效确认和过程汇报
- 14：运用绩效辅导面谈技术对员工的阶段工作进行有效的总结与反馈，赋予面谈成效
- 15：基于团队成员 DISC 性格的不同采用不同的管理手段做到人尽其才，物尽其用
- 16：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

课程大纲：

第一天：模块一 优秀管理者的素质模型和角色认知

一：解读管理误区及风险点---下属的三级心理对抗

-
1. 案例分析：忙碌且不讨好的领导
 2. 管理者成长过程的盲点与缺点
 3. 下属对领导的三级心理对抗：我不明白我对抗，我不喜欢我对抗，我不喜欢你我对抗
 4. 下属三级心理对抗破除的方法：下达指令的 5W2H，激发意愿的意义疗法，让下属喜欢的魅力塑造方法
 5. 管理模型解读及管理 and 领导的区别
 6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

二：：技术管理者到优秀管理者的思维转变

1. 从被管到管人的解读—冰山模型带给我们管理的思考
2. 从限制思维到成长思维的转变
3. 从点状思维到全局思维的转变
- 4：从队员到队长的转变

模块二 管理者应该具备的基本意识和心态

四：正面积极及管理者心理韧性的解读

案例分享：优秀领导者的心态解读

- 1：做发光体，不做黑洞
- 2：情绪 ABC 理论
- 3：情绪管理的方法：6 秒钟情商、认知行为疗法
- 4：正面逻辑与负面逻辑
- 5：培养下属心理韧性的实操技巧与方法
- 6:积极心理学的解读及情压管理技巧

五：有效当责心态

- 1 主动当责：不要表面上负责，而是有效当责
- 2：当责的定义
- 3：海恩法则带给我们当责的思考

4：评价真正负责的标准：有利于组织的终极目标的实现

5：从岗位到有效结果考核的输出模型

六：当责的闭环管理：

1：RAIC 当责闭环管理模型

2：RAIC 闭环管理模型的要点，难点解读

3：当责与负责的区别

4：个人当责执行的闭环模型：3+2 锁定要求—有效分解，过程汇报，复盘评估

模块三 管理者应掌握的管理技能之目标管理与有效沟通（第二天）

一：目标管理与计划执行

1 何谓目标管理--让你了解目标管理的重要性

2:何谓目标，目的、目标、计划的区别

3:目标管理的意义

4:目标管理，不是管理目标，而是管理从目标到结果的全过程

5:目标管理的 SMART 原则

6:目标 SMART 对话

二：目标分解及计划执行

1:目标自上而下的分解原则

2：目标自上而下分解的要素

3：目标自上而下分解的架构

4：5W2H 计划执行方案的撰写

三：时间管理-帮你学会合理利用时间的方法

1：时间的特性

2：时间管理四象限的应用

3：预防的技巧和方法

4：价值 2 万美金的时间管理建议

模块四：管理者应掌握的管理技能沟通协调

一：沟通的定义及导入

- 1：沟通的定义及 5 大核心要素的应用
- 2：沟通中 5 点情绪处理的技巧和方法

二：沟通的流程

- 1：沟通前先做准备 准备的 5W2H 法
- 2：创造良好氛围：情感表达四部曲
- 3：探寻与引导：发问问题背后的原因而不是聚焦问题的本身
- 4：阐述观点：阐述需求感受而不是情绪
- 5：抗拒消除法 案例练习：破除抗拒的 5 个步骤
- 6：达成共识及行动安排 沟通后跟踪的逻辑步骤

三：向下沟通的艺术及心理学的应用

- 1：向下沟通的盲点和缺点
- 2：NLP 逻辑层次在沟通当中的运用
- 3：赞美与批评的底层逻辑
- 4：罗森塔尔效应在向下沟通中的启迪
- 5：冰山模型带给我们的沟通思考
- 6：沟通的 8 点人性解读
- 7：如何处理下属的心情？

模块五：管理者应掌握的管理技能之教练式有效辅导（第三天）

一：深度倾听打开下属的心扉

- 1.深度倾听--打开员工心扉的技术
 - (1)通过管理者实际案例的解读引申出当员工出现情绪时候如何倾听化解
 - (2)讲述深度倾听的方法打开员工的心扉
 - (3)讲述通过确认技术把问题化为需求的方法
 - (4)：NLP 情绪处理太极沟通术
- 提供通过深度倾听太极沟通术模型处理掉员工的负面情绪，进行强有力引导

二：有力提问--启发员工思考的技术

- (1) 视频案例欣赏有力提问在引导中的价值
- (2) 开放式问题，未来式问题，如何式问题的发问初衷与时间点把控
- (3) 开放式、未来导向性、如何型问题的实操训练与强化

结合实际管理案例综合训练有力提问技术在员工的心理逻辑及挖掘潜能的作用

三：教练式绩效辅导面谈的流程解析：

传统绩效辅导面谈的误区解读

传统绩效辅导面谈的障碍点解读

教练式绩效辅导面谈的综合流程

教练式绩效面谈的工具应用

四：辅导练习 GROW 综合运用

基于员工辅导落地的 GROW 目标管理对话技巧

- 1.精准目标对话把理想目标为绩效目标
- 2.精准对话评估目标和现状的差异
- 3.对话探究实现目标的方法与可能性
- 4.对话强化实现目标的意愿的反馈技术
- 5.辅导流程的实践演练，现场解决一个工作中可控的实际问题

模块六：管理者应掌握的管理技能之有效激励（第四天）

- 1：描述激励的本质动机-需求-行为
- 2：通过期望理论对员工工作动机进行深层梳理
- 3：运用 NLP 需求探索话术挖出员工深处需求
- 4：运用 NLP 激励模型锁定员工的需求
- 5：如何建立与下属的心灵契约
- 6：双因素理论在激励中的应用及管理者的激励菜单

模块七：从管理走向领导的终极目标领导力塑造

一：管理的终极目标领导力塑造

- 1：领导力塑造的 5 个维度
- 2：领导力以身作则的工具箱
- 3：领导力激发愿景的技巧
- 4：领导力激发愿景四部装备—回顾过去，明确目的，畅想未来，激发想象，
- 5：领导力的识人用人，不同性格员工如何人岗匹配及风险点管理？

6：领导力的终极图景

二：系列课程复盘

1：知识点复盘

2：工具复盘

3：实践落地计划

《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. 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

回顾上一期课程关键知识点和工具针对上一期的培训答疑解惑