

MTP 中高层管理技能训练

课程背景：

MTP中高层管理技能训练源自 MTP 官方授课程。随着企业外部的环境不断变化，对经营者来说，今后的展望经常难以预测。但是，在这个从 VUCA 时代逐渐变化到 BANI 的时代，不断适应新的变化是永恒的课题。为对应迅速变化的管理环境，构筑高效高活力的经营组织，关键在于培养人才！风靡 70 年的经典课程 MTP 为我们提供了一个走向卓越管理者的培训模式。系统化与实战性正是 MTP 风靡全球管理者的魅力所在！

MTP(英文全称 Management Training Program)原意为管理培训计或管理研修教程，是由美国在上世纪 50 年代，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系，传入日本后，受到日本产业界的普遍欢迎，该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。本课程每 3-5 年修订一次，目前已修订到第 15 版，已发展成为内容完整而有效的管理培训版权课程，也是当今世界经典的管理培训课程。

根据原版内容，结合企业管理和培训实践，同时结合线上教学特点，课程进行了定制化改造。

课程收益：

- 从角色认知层面，学习并掌握管理的基本知识，理解管理者的角色认知
- 确立管理者的流程，学习并掌握管理者必备的沟通能力
- 提升问题意识，搭建有效解决问题的思维模型，练习并掌握问题解决与改善技巧
- 学习并掌握下属辅导和启发的方式
- 建立团队合作工作气氛，培养良好工作文化与默契，进而建立高绩效的工作团队

课程特点：



课程成果：

课程成果	第一单元	第二单元	第三单元
	角色转变 ① 管理者自检表 ② 自我认知三部曲 ③ 管理角色四大转变 ④ 权力影响力模型 ⑤ 多维管理者角色 ⑥ 管理者七个习惯 ⑦ 复盘五步法	目标与执行 ① 目标管理的执行四部曲 ② 洋葱目标分解法 ③ SWOT分析 ④ SMART目标分析 ⑤ WBS工作分解 ⑥ ARSCI 责任矩阵 ⑦ 甘特图落实计划	问题分析与解决 ① 问题分析工具： 6W3H分析图/5Why分析法/逻辑层次法 ② 聚焦问题的3T原则 ③ 问题解决工具： 团队共创/头脑风暴法/树状图分析法/标杆对比法 ④ 问题评估表
	第四单元	第五单元	第六单元
	沟通技巧 ① 乔哈里沟通视窗 ② SOFTEN原则 ③ 布置工作五步法 ④ ADISC建设性反馈 ⑤ 三明治沟通法 ⑥ RIDE说服模型 ⑦ SCRTV表达模型	培育和激励 ① 组织杨三角模型 ② GROW模型 ③ 冰山模型 ④ 员工动力来源 ⑤ 幸福感公式 ⑥ 双因素理论	团队建设与授权 ① 团队协作五大阻碍 ② “内部客户”意识 ③ 职责三等价原则 ④ 猴子管理原则 ⑤ 六权阶梯执行力 ⑥ 管理授权量度表 ⑦ SSC行动计划表
提升技能	6个主题，80个知识和工具点		

课程时间：6个单元，1-2天/单元，6小时/天

课程对象：新晋管理者，企业中高层管理人员

课程设置：

课程主题	周期
《管理者的角色转变》	1-2天
《目标管理与计划执行》	1天
《问题分析与解决》	1天
《管理者的沟通技巧》	1-2天
《下属培育和员工激励》	1-2天
《团队建设和管理授权》	1天

课程大纲

第一单位：管理者的角色转变：从执行者到管理者（1-2天）

一、管理者常见认知失误

- 1.向上管理、辅佐上司不足
- 2.继续扮演个体贡献者
- 3.老好人
- 4.事必躬亲
- 5.叫不动下属

二、管理者心智模式与团队绩效的关系

- 1.专业能力提升 VS 管理技能提升
- 2.管理者的领导力阶梯模型

三、管理者的自我认知

- 1.我是谁？
- 2.我在哪里工作？
- 3.我的工作结果是？

四、从管理自己到管理他人四大转变

- 1.目标导向：从个人目标到团队目标
- 2.时间配置：从个人时间到管理者时间
- 3.多维沟通：从个人角度到团队角度
- 4.团队意识：从个人效能到团队效能

五、管理者影响力的来源

- 1.组织权力影响力来源
- 2.个人权力影响力来源
- 3.信任影响力来源

六、基于不同角色的管理认知

- 1.作为下级的角色认知
 - 1) 执行为上
 - 2) 承上启下
- 2.作为上级的角色认知
 - 1) 培育下属
 - 2) 聚焦目标
- 3.作为平级的角色认知
 - 1) 积攒资源
 - 2) 维持关系
 - 3) 处理争端

七、培养高效能自我管理习惯

- 1.从依赖到独立的个人管理三个习惯
- 2.从独立到互赖的团队管理三个习惯
- 3.不断更新，持续的产能提升

八、持续改善：借事修人，反求诸己

- 1.经验复盘：持续沉淀经验
- 2.借事修人：提升个人心智

课程总结

第二单元：目标管理与计划执行：从0到1紧跟工作落地（1天）

一、目标管理的基本知识

- 1.目标设定的定义
 - 1) 为何设定目标
 - 2) 什么是目标管理
 - 3) 如何实现目标
- 2.找到目标
 - 1) 先做正确的事情
 - 2) 目标设定的三大原则
 - 3) 多维分析目标来源
- 3.分解目标
 - 1) 从终极目标开始分解目标
 - 2) 企业目标金字塔
 - 3) 目标的洋葱法
- 4.落实目标
 - 1) 好目标的标准
 - 2) SMART 原则详解
 - 3) 基于 SMART 细化目标

二、从目标到结果的五步骤

- 1.聚焦绩效目标
 - 1) 聚焦绩效目标的重点
 - 2) 如何聚焦关键绩效目标
- 2.分解关键指标
 - 1) 为什么绩效目标无法落地？
 - 2) 绩效指标和分解指标
- 3.过程管控指标
 - 1) 为什么要坚持过程管控目标？
 - 2) 过程管控指标：监督工具
- 4.定期跟进目标
 - 1) 定期跟进目标
 - 2) 事前事中事后的跟进方法
- 5.阶段标杆激励
 - 1) 树立绩效标杆
 - 2) 标杆绩效的类型

三、任务推进：计划达成技巧

- 1.心态调整：计划执行的心态调整
 - 1) 布置任务的6大注意事项
- 2.辅导技巧：通过辅导和反馈达成目标
 - 1) 辅导的契机：激励与挫败
 - 2) 让辅导成为一种管理方式
 - 3) 让严格要求成为工作习惯
- 3.授权培育：激活团队的力量
 - 1) 调整“不敢/不愿”授权的心态

- 2) 授权的任务选择
- 3) 容错区间
- 4) 培育下属的方法

四、执行：让目标与计划落地

1. 执行与结果
 - 1) 什么是执行力？
 - 2) 结果的假象—任务
 - 3) 那些“伪装”的结果
 - 4) 评估结果的三大要素
2. 积极主动
 - 1) 积极主动与消极被动
 - 2) 关注圈和影响圈
 - 3) 三类问题的判断
3. 团队协作
 - 1) 好团队的要素
 - 2) 团队协作在管理中的作用
4. 计划得当
 - 1) 执行中的多方考量
 - 2) 计划执行的注意事项
 - 3) 计划执行的标准
5. 责任担当
 - 1) 责任担当三个要素
 - 2) 有效执行的控制

课程总结

第三单位：问题分析与解决：建立问题解决的系统思维（1天）

一、重新认识问题

1. 问题背后的问题
2. 对待问题的心态
3. 解决问题五步骤

二、发现问题：问题=落差？

1. 发现问题：问题=落差？
 - 1) 问题的定义
 - 2) 问题的严重程度
 - 3) 问题的公式
 - 4) 问题的三种类型
2. 问对问题：解决问题的前提
 - 1) 问题的优先级分析

- 2) 问题的结构化描述
- 3) 问题解决的设定目标

课堂练习：工作中的问题解决

三、分析问题：问题分析工具

1. 背景分析：6W3H 风暴法

案例分析：大英图书馆的难题怎么解决？

- 1) 6W3H 风暴法详解
 - 2) 基于 6W3H 法做问题分析
2. 定性分析：关联图法和 5Why 法
 - 1) 关联图法的步骤
 - 2) 关联图的近因和远因分析
 - 3) 5Why 分析的概述
 - 4) 5Why 分析的注意事项

案例分析：杰弗逊大厦维修

2. 定量分析：图表分析和图形分析
 - 1) 定量分析的常见方法
 - 2) 定性分析与定量分析
4. 思维分析之逻辑层次分析法
 - 1) 什么是逻辑层次法？

案例分析：职场中的问题人

- 2) 逻辑层次法现场训练

四、制定策略：寻找应对方法

1. 创意思维：激发团队创新活力
 - 1) 强制关联法
 - 2) CBA 质问法
2. 团队共创：小范围寻找制定策略
 3. 开放空间：多人互动研讨策略

课堂练习：你的问题谁能解决？

五、行动计划：执行解决方法

1. 聚焦评估
- 1) 一次聚焦：评估是否有效

- 2) 二次聚焦：评估紧急重要
- 3) 三次聚焦：评估投入产出
- 2. 行动计划的评估
 - 1) 行动计划的评估
 - 2) 计划实施清单

六、复盘反馈：防止问题再发

- 1. 复盘的意义
- 2. 复盘的三个态度
- 3. 复盘的步骤流程
 - 1) 复盘五步法
 - 2) 复盘流程
- 4. 最终目的：防止问题再发

课程总结

第四单元：管理者的沟通技巧：纵横捭阖，内外兼顾（1-2天）

一、管理沟通的本质

- 1. 沟通漏斗原理：为什么会沟而不通？
- 2. 新时代管理者沟通的五大阻碍
 - 1) 行为差异
 - 2) 思维受限
 - 3) 专业知识
 - 4) 怀疑观望
 - 5) 气氛情绪
- 3. 管理者沟通对于组织的意义
 - 1) 保证执行
 - 2) 增强凝聚
 - 3) 共享信息
 - 4) 交流学习
- 4. 沟通的流程：输入和输出
- 5. 成功的管理沟通三大特点

二、应人出招：应对管理中不同的人

1.性格分析：管理中的DISC性格分析技巧

- 1) DISC性格分析的典型特质
- 2) DISC性格分析的快速识别员工

课堂讨论：这些员工应该怎么聊？

- 3) DISC性格分析的管理沟通技巧

2.稳定情绪：管理沟通的双方

- 1) 管理中情绪控制的总原则
- 2) 管理自己：控制情绪个人情绪并合理表达
- 3) 管理对方：如何调动和稳定对方情绪

3.多维沟通：管理中不同层级沟通对象

- 1) 与90后/95后/00后的特征与策略
- 2) 与融入新思路想法的高层领导沟通策略
- 3) 与没有管理关系的平级领导的沟通策略
- 4) 与陌生的行业合作者洽谈合作的沟通策略

三、管理沟通的三大维度

1.确定标准：高水平管理沟通标准

- 1) 管理者沟通的是三个标准
- 2) 管理者高情商沟通金字塔

2.提升信任：赢得他人的信任

- 1) 管理中的信任公式
- 2) 提升他人信任度的四项法宝

3.转变思维：管理者思维更新

- 1) 第三选择：凡事有三种以上解决方案

课堂案例：这个领导的指示说清了吗？

- 2) 接纳不同：人活在自己的主观世界中
- 3) 聚焦成效：有效果比有道理更重要

四、管理沟通的六大艺术

1.倾听艺术

案例分析：你真的在倾听吗？

- 1) 倾听的三大阻碍

- 2) 区分观点和事实
- 3) 3F 和 3R 倾听法

2. 提问艺术

- 1) 开放式提问
- 2) 封闭式提问
- 3) 引导式提问

案例分析：一万种可能

3. 观察艺术

- 1) 观察要坚守的三大红线
- 2) 沟通中观察的具体方法

4. 反馈艺术

- 1) 反馈黑洞
- 2) 洛萨达比率
- 3) 正面二级反馈

5. 指示艺术

案例分析：这些工作应该如何安排？

- 1) 指示下达的类型
- 2) 指示下达的标准
- 3) 接受指示的方法
- 4) 下达指示的禁忌
- 5) 布置工作五步法

6. 交谈艺术

- 1) 高效交谈三步法
- 2) 让信息互通的河流模式
- 3) 深入沟通：上推下切平行沟通法

五、多维度管理沟通四大技巧

1. 向上沟通

- 1) 向上沟通的障碍
- 2) 与上司沟通的程序
- 3) 向上司请示工作的技巧
- 4) 高级表达逻辑的三“有”

5) 全方位系统思考和表达

2.向下沟通

- 1) 向下沟通的障碍
- 2) 激励下属：提升团队绩效
- 3) 辅导下属：GROW 提问模型
- 4) 批评下属：纠正下属行为
- 5) 感染下属：如何树立威信

3.平级沟通

- 1) 信任创造良好的沟通情境
- 2) 同理心与换位思考
- 3) 相互尊重和欣赏
- 4) 如何横向领导他人

4.对外沟通

- 1) 如何更好呈现实力，促进合作
- 2) 如何管理沟通预期，避免冲突
- 3) 如何合作营造多赢，争取利益

六、长期沟通攒人品

- 1.富兰克林效应
- 2.技巧用力过猛的后果
- 3.更具影响力的沟通方式

课程总结

第五单元：下属培育和员工激励：将下属“点燃”（1-2天）

一、下属培育的责任与基本程序

- 1.培育的必要性
- 2.培育必要性的整合
- 3.培育下属的效果
- 4.下属的培育责任
- 5.培育下属的程序

二、组织杨三角模型

- 1.团队中员工的三种类型
 - 1) 自燃型
 - 2) 助燃型

- 3) 阻燃型
- 2.组织杨三角模型
 - 1) 打造员工能力
 - 2) 塑造员工思维
 - 3) 改进员工管理

三、员工能力意愿类型和管理方式

- 1.员工能力意愿模型
 - 1) 能力强意愿强——人才
 - 2) 能力强意愿弱——人财
 - 3) 能力弱意愿强——人材
 - 4) 能力弱意愿弱——人裁
- 2.员工能力意愿模型下的管理方式
 - 1) 能力强意愿强——授权
 - 2) 能力强意愿弱——激励
 - 3) 能力弱意愿强——指导
 - 4) 能力弱意愿弱——命令/（激发）

四、BANI 时代下的教练式辅导

- 1.从 VUCA 时代到 BANI 时代的新挑战
- 2.教练式辅导的优势
 - 1) 成果导向
 - 2) 关注成长
 - 3) 正向思维
 - 4) 脑神经科学

五、教练式辅导激发员工内在动力

- 1.冰山模型
 - 1) 外显——行为、语言等
 - 2) 内隐——信念、需求、价值观
- 2.员工工作动力来源的三个层面
 - 1) 内在动力
 - 2) 外在压力
 - 3) 优势匹配

六、教练式对话模型——GROW 模型

- 1.GROW 模型的流程
 - 1) Goal : 目标
 - 2) Reality : 当前现实
 - 3) Options : 选择
 - 4) Way/Will : 步骤/意愿值观
- 2.GROW 对话模型的应用
 - 1) G (Goal) : 目标—我们要达成什么样的目标？
 - 2) R (Reality) : 现状—目前情况下正在发生什么？
 - 3) O (Options) : 选择—有什么样的可选方案可以帮助我们推进？
 - 4) W (Way) : 步骤—要实现既定目标下一步具体需要做什么？

七、员工激励中的常见误区

- 1.加薪提效的误区
- 2.习以为常的误区
- 3.时机不佳的误区

4.方式单一的误区

八、下属需求不满的对应及管理

- 1.下属需求不满为何发生？
- 2.需求不满的常见类型和行动
- 3.需求不满的影响和阻碍
- 4.面对不满者的指导和协助

九、员工激励的原则

- 1.奖励胜于惩罚
- 2.个性化胜过单一化
- 3.心意胜过物质

十、员工激励的技巧方法

- 1.聚焦目标法
- 2.言语引导法
- 3.心意相通法

课程总结

第六单元：团队建设和管理授权：把团队做强，让工作落地（1天）

一、团队职责意识的形成

- 1.任务职责确定的基本原则
- 2.卓越团队的5P原则
- 3.卓越团队的四大核心要素
 - 1) 共同目标
 - 2) 相互依赖
 - 3) 团队归属
 - 4) 共担责任
- 4.综合盘点职责分工

二、责任工作和工作分配

- 1.主办人意识VS主人翁精神
- 2.分配工作的方法
- 3.工作的整合方法

三、提升团队凝聚力

- 1.提升团队凝聚力的心态调整
 - 1) 接受组织
 - 2) 接受他人
 - 3) 接受自己
 - 4) 接受任务
- 2.提升团队凝聚力的“内部客户”意识
 - 1) 职级客户
 - 2) 职能客户
 - 3) 工序客户
 - 4) 流程客户

四、提升团队协作力

- 1.克服团队协作的五大阻碍
 - 1) 忽视成果

- 2) 逃避责任
- 3) 缺乏承诺
- 4) 惧怕冲突
- 5) 缺乏信任

五、授权的作用

- 1.提高工作效率
- 2.培育激发潜力

六、选择授权事务

- 1.下属的权限和职责
- 2.职责的三等价原则
- 3.选择授权的事宜
 - 1) 目标明确
 - 2) 责任清晰
 - 3) 因事区分授权
- 4.明确被授权人员
 - 1) 授权有度
 - 2) 拆分授权类别

课程总结