

《MTP---管理者综合技能全面提升》

(系统 8 天版) 培训课纲+辅导方案

主讲：张永林老师

【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，张永林老师致力于管理团队的培训已达十余年之久，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。同时张永林老师始终专注企业管理实战应用，凭借 20 年的企业管理实战，掌握了先进的企业管理技术，形成了自己的思想建设体系。12 年的培训讲师经历，积累了丰富的讲课经验和实践案例，并将企业管理与国学智慧巧妙融合，创新开发了富有国学内涵的企业管理、领导力、员工职业素养课程，渗透着深厚的国学文化底蕴和独特的见解，尤其擅长用历史故事和古典哲学解读当下的企业管理现状，形成了别具一格的授课风格。

【课程收益】

- 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

标

【课程时长】

8 天 (6 小时/天)

【课程对象】

高中基层管理人员、后备储备干部

【课程方式】

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。

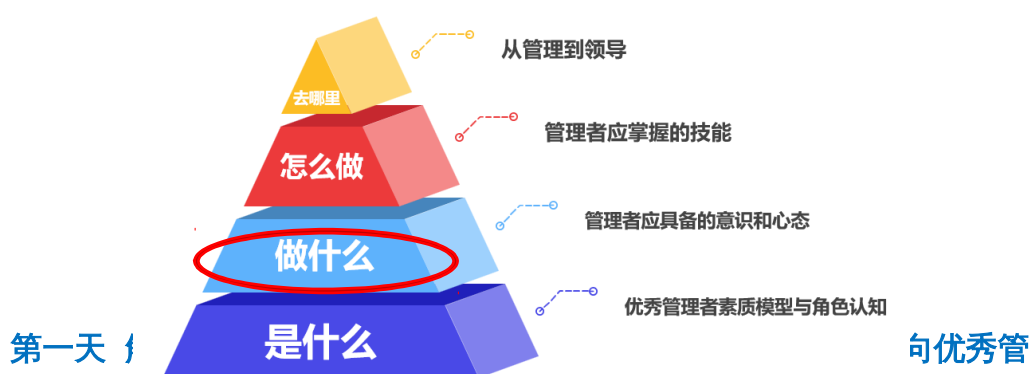
而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给组织带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，管理团队的水平低下已经成为很多组织发展的瓶颈，导致组织虽有很好的战略，却很难实现。

【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。

【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）



理的转变

一、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、管理者综合能力提升的二十项武器；
- 4、管理者成长中缺点与盲点；
- 5、领导者的管理要素和维度。

二、更新观念——中层经理角色定位

- 1、员工心目中的领导是什么样的？
- 2、不称职的中层经理的表现；
- 3、领导者欠缺什么？
- 4、未来的跟随者-如何看待和管理 95 后、00 后；

- 5、中高层经理的角色定位；
- 6、**案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色；**
- 7、领导者的六个层级；
- 8、中高层经理的常见病症；
- 9、管理的两难现象。

三、优秀管理者的素质模型——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（学员作答）；
- 2、一张图解读管理者应该做什么；
- 3、领导力之道---提升个人影响力的方法；
- 4、视频分享：《好球的误国之君——宋徽宗赵佶》；
- 5、自我测评：你是几级管理者，你的管理差距在哪里；
- 6、**案例：区分“尽力而为”与“全力以赴”。**

四、思维格局——思路决定出路

- 1、员工思维—平面思维-听话照做-执行能力；
- 2、中高层思维—逻辑思维-责任心-规划能力；
- 3、领导思维—立体思维-使命感-全局能力；
- 4、视频分析：《岳飞传之-清明上河图的玄机》。

五、模式制胜——选择独属于你的管理模式

司马迁在《史记-货殖列传》中讲了管理者的五种模式：

故善者因之，
其次利道之，
其次教诲之，
其次整齐之，
最下者与之争。

讨论：你在日常管理过程中采用的是哪种模式？分析利弊

六、躬身力行——管理者入局

- 1、全局力的定义和体现；
全局力的体现之一：“及时解决”；
全局力的体现之二：“及时解决”；
全局力的体现之三：“取大弃小”；
全局力的体现之四：“结论至后”；
全局力的体现之五：“职场思维模式”；

2、全局力就是立场大于一切

先公后私立场；

大局第一立场；

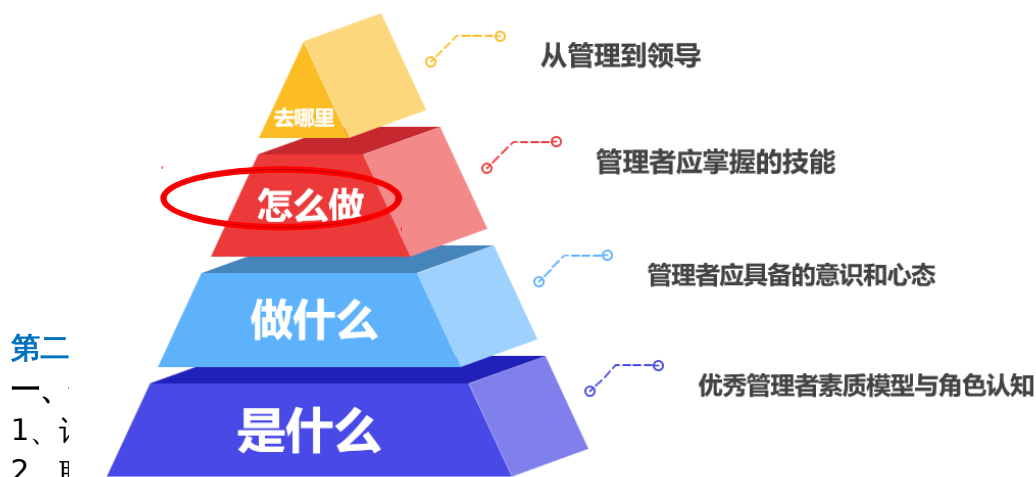
客户至上立场；

3、躬身入局，不做旁观者

组织里有两类员工：躬身入局者和旁观者；

讨论：1、你在日常工作中遇到问题选择的哪种立场？你是怎么平衡公司与个人、团队与个人利益关系的？

模块二 管理者应该具备的基本意识和心态 (课时 1 天)



一、

- 1、
- 2、
- 3、态度决定一切；
- 4、管理者五种正确心；
- 5、管理者七步成功公式；
- 6、优秀中层经理的十二条黄金工作法则；
- 7、管理者慎独-自我管理-习惯管理；
- 8、现场测试：你是否具备管理者意识。

二、情绪管理——重塑职业信仰

- 1、情绪管理 ABC 法则
- 2、情绪管理方法
 - 1) 守念观心、觉醒忏正；
 - 2) 静坐反思，三思后行；
 - 3) 案例：三气周瑜、诸葛亮骂死王朗。

三、阳光心态——优秀管理者应具备的八大心态

- 1、改善心态—重塑我要改变的心
 - 1) 消除消极心态，改善心智模式；
 - 2) 建立积极心态、状态和态度；
 - 3) 请停止抱怨和负能量；
 - 4) 改变心态（改善心智模式），需要与自己较劲！
 - 2、法喜充盈—快速建立喜悦心
 - 1) 上善弱水，学习水的谦卑、善下和柔德；
 - 2) 放弃一些自己难以承担的负累，少一些苛求；
 - 3) 相随心生，口乃心之门户；
 - 4) 建立喜悦心有什么好处？
- 例：马拉多纳的喜悦心；给雕刻家治病；
注意力等于事实；

例：赛车的教训；
“恶”字的禅机和教训；
学乐。

3、独具慧眼—欣赏赞美表真心

- 1) 如何建立赞美心；
- 2) 赞美的前提是审美、发现美；
- 3) 团队中如何互相赞美鼓励；
- 4) 案例：李云龙的赞美；
- 5) 赞美世人。

4、百折不挠—阳光快乐自信心

- 1) 如何建立信心；
- 2) 正确面对成功路上的挫折、坎坷和逆境；
- 3) 耐得住寂寞；
- 4) 心中充满希望，希望的力量；
- 5) 案例：小老鼠寻回自信；社会活动家的调研感悟。

5、永不止息—人间处处洒爱心

- 1) 如何建立爱心；
- 2) 《圣经》中的爱；
- 3) 团队中的爱；
- 4) 爱岗敬业；
- 5) 爱的能量；
- 6) 案例：科比对篮球的爱；朗朗对钢琴的爱。

6、涌泉相报—莫失莫忘感恩心

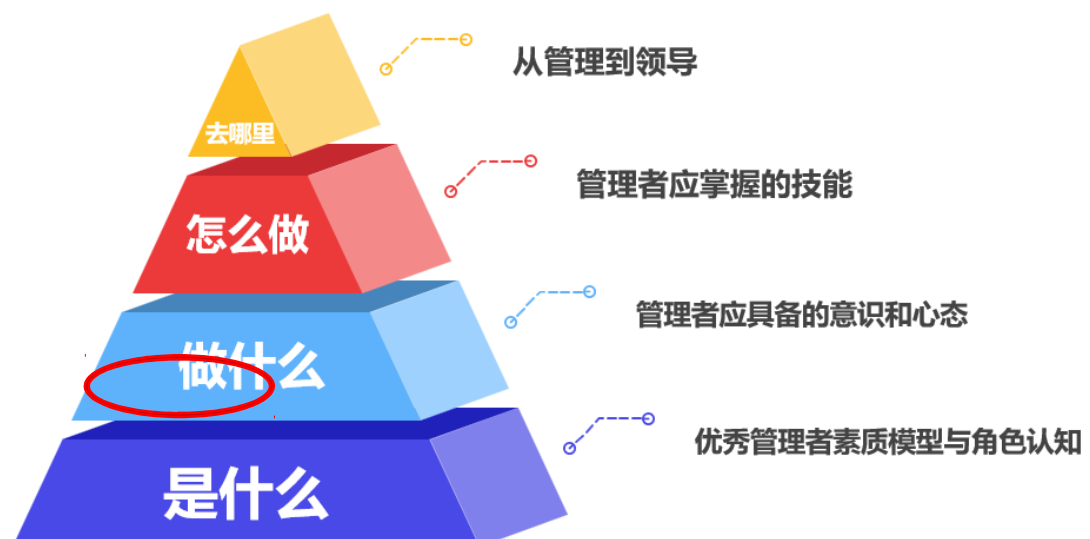
- 1) 如何建立感恩心。
- 2) 感恩公司、感恩领导、感恩员工、感恩团队、感恩客户；
- 3) 找到自己职场的贵人；
- 4) 人要报四重恩；
- 5) 十大不忘恩。

7、谦虚低调—虚怀若谷恭敬心

- 1) 周公戒伯禽的恭敬心
- 2) 曹操的恭敬心
- 3) 《三顾茅庐》的恭敬心
- 4) 黄石公《圯桥授书

8、自利利他—顾全大局引渡心

- 1) 重新定义成功；



第三~六天 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

第三天 沟通与协调

一、沟通概念之经典模型

- 1、沟通概念及重要性；
- 2、沟通实现的功能；
- 3、沟通的经典模型。

二、沟通难题之核心密码

- 1、沟通不畅的 16 种原因；
- 2、沟通问题的解决办法；
- 3、沟通频道的一致性保持；
- 4、沟通目的及效果的达成；

案例：频道分叉的分析和解读。

三、高效沟通之关键按钮

- 1、有效沟通的四大原则；
- 2、沟通称谓的良好展示；
- 3、沟通禁忌及注意事项；
- 4、沟通方式的形成技巧；

案例：频道分叉的分析和解读。

四、沟通习惯之四大绝招

- 1、沟通习惯的养成方法；
- 2、四大绝招的训练技术；
- 3、“格式塔效应”的规避；
- 4、感性沟通与理性沟通的训练技能；

互动体验：体会沟通的魅力。

五、管理沟通之百战不殆

- 1、管理沟通的要点；
- 2、向上沟通技能训练；
- 3、平行沟通技能训练；
- 4、向下级沟通技能训练；

互动体验+案例分析，体会分析上中下之间的沟通技能要求及管理技能要求。

六、高品质沟通之捭阖之术

- 1、大格局；
- 2、君子沟通之道——动容貌、正颜色、出辞气；
- 3、捭阖第一；

案例：诸葛亮、华佗的捭阖之术。

七、跨部门协作之阖纵联横

- 1、跨部门协作难的根本解；
- 2、跨部门沟通；
- 3、团队文化保障跨部门协作；

分析互动：本公司的团队文化是什么？对跨部门协作的意义是什么？

第四天 目标计划——学会制定科学的目标、可行的目标计划和时间管理

一、目标管理——帮你掌握科学的目标管理方法

- 1、目标来源——与业务战略的一致性
 - 1) 科学的组织管理需要八大要素；
 - 目标分解
 - 明确近期目标
 - 理清影响目标实现的关键事项
 - 优化业务流程
 - 优化组织架构和人力资本
 - 推动绩效管理
 - 强化执行能力
 - 持续改善工作成果
 - 2) 何为战略？何为企业战略？
 - 3) 企业经营战略管理的本质；
 - 4) 从《隆中对》解读什么是战略；
 - 5) 战略思维五要素；
 - 6) 华为“五看三定模型”；
 - 7) 战略目标的SWOT分析法；
 - 8) 布局——组织经营发展的魂。
- 2、目标制定——让你掌握制定目标的管理工具
 - 1) 明确工作目标；
 - 2) 一个人不能同时骑两匹马，骑上这匹，就要丢掉那匹；

经典案例：“狐狸在哪儿”

- 3) 专注是最大的力量；
- 经典案例：詹何钓鱼、陆逊退兵
- 4) 目标管理的9大步骤；
 - 5) 目标管理与绩效考核的工具——平衡计分卡与战略地图。
- 3、目标落地——绩效管理与绩效考核
 - 1) 绩效考核的十种办法；
 - 2) 不能量化的考核的解决建议；
 - 3) 绩效考核工具表格分享。

二、时间管理——帮你学会合理利用时间的方法

- 1、时间管理的基本概念及意义；
- 2、团队组织的时间管理；
 - 1) 团队时间管理的原则
 - 2) 走出观念上的误区
- 3、工作目标及其计划性；
- 4、分清工作的轻重缓急；
 - 1) 80、20 法则运用
 - 2) 工作任务重要程度分析
 - 3) 工作时间紧迫性分析
 - 4) 工作优先级综合分析
- 5、时间管理的统筹技巧；
 - 1) 并行工作模式
 - 2) 串行工作模式
 - 3) 并行串行如何兼顾
 - 4) 工作任务转移
- 6、管理技巧的具体应用；
 - 1) 会议的时间管理
 - 2) 应酬的时间管理
 - 3) 学会说不
 - 4) 学会休息

案例讨论：如何有效制定周计划和工作追溯

第五天 指挥授权、制度建设与团队建设

一、指挥授权——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

- 1、授权管理——让你学会分层授权
 - 1) 管理者五项权力说；
 - 2) 如何集权；
 - 3) 如何分权；
 - 4) 如何授权；
 - 5) 授权益处；
 - 6) 授权设计。

案例：《杯酒释兵权》《不授权的诸葛》

讨论辅导：你在日常工作中如何运用权力的？哪些权利用的多？有哪些不足？如何改进？

- 2、制度建设——以身作则，公司法高于一切
 - 1) 组织发展的四个阶段；
 - 2) 管理者“四重天”；
 - 3) 管理体系五大核心；
 - 4) 法制（企业制度建设）的六项注意；

案例：共产党的“三大纪律-八项注意”

- 5) 法制的重要性；
- 6) 影响企业“法制”进程的四要素；
- 7) 法制的落地流程。

视频：《岳飞传中的纪律严明》

《朱元璋的法制》

讨论辅导：你在制度建设中遇到的最棘手的问题是什么？如何解决？

3、团队建设——抱团取暖打天下

- 1) 高绩效团队的条件；
- 2) 卓越团队中的四种角色分工与运用；
- 3) 团队启示录；
- 4) 团队精神打造；
- 5) 团队使命感建设；

案例：拓跋濬的使命、悟空的使命

6) 团队使命感建设五步法；

7) 提升团队凝聚力；

□团队凝聚的五大要素

□缺乏凝聚力的表现

□不知感恩六类员工表现

□缺乏忠诚的五种表现

□员工入职三诉求、离职三原因

讨论辅导：你在团队建设中遇到的最棘手的问题是什么？如何解决？

第六天 组织力与执行力打造

一、组织有力——管理者要学会借组织的力量，实现目标

1、组织管理的 12 项核心能力构建

- 1) 以业务为中心；
- 2) 以结果为导向；
- 3) 以客户为中心；
- 4) 创造力和适应变化；
- 5) 分析和计划；
- 6) 技术/职能专业化；
- 7) 沟通；
- 8) 尊重人；
- 9) 追求发展；
- 10) 职业化；
- 11) 影响力；
- 12) 团队合作。

二、执行有力——没有执行力就没有竞争力

- 1、执行力不佳的十大原因；
- 2、建立 3S 执行流程体系；
- 3、要让团队赢在执行，必须强化三个理念；
- 4、如何做出结果；
- 5、蒙蔽结果的三大假象；
- 6、结果改变命运；
- 7、结果捍卫尊严。

现场辅导：列出工作清单，让我们一起找结果。

三、监控有力——教你学会如何对照基准，发现问题，加强控制

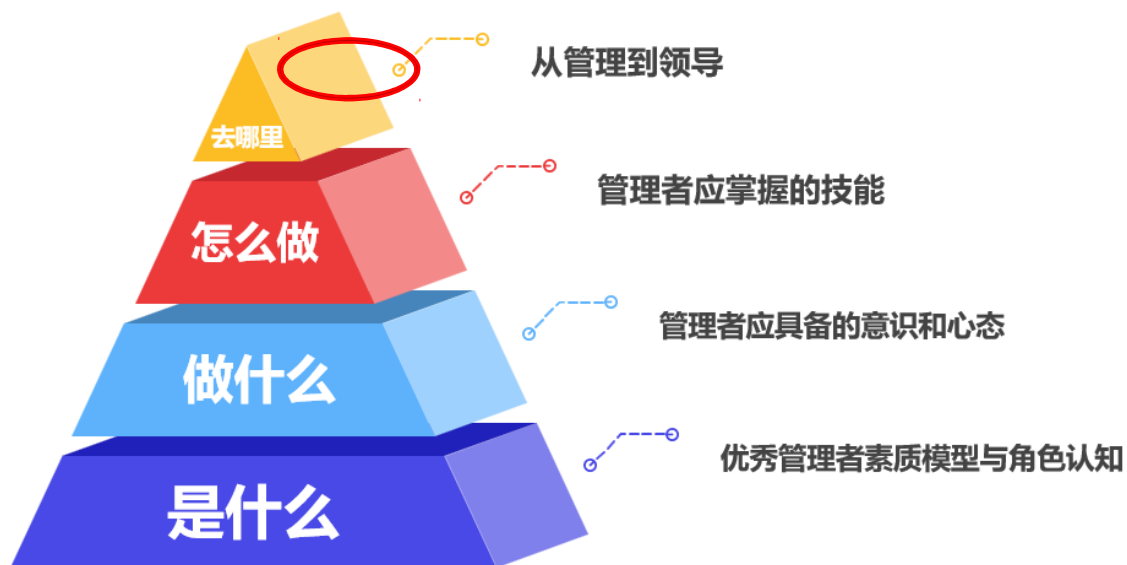
- 1、控制的对象；
- 2、控制三环节（事前、事中、事后）的方法；
- 3、过程控制中的墨菲定律和海因里西法则；
- 4、管理者要预测问题；
- 5、执行控制持续改变工具——PDCA 循环。

四、执行保障——商业人格与契约精神

- 1、商业人格
 - 1) 什么是商业人格；
 - 2) 商业人格两个标准；
 - 3) 商业人格两个要素；
 - 4) 商业人格两大核心；
 - 5) 商业人格的缺失及解决措施。
- 2、契约精神
 - 1) 契约精神解读——说到做到；
 - 2) 契约精神的核心——诚信；
 - 3) 契约精神的强化；

案例：秤砣的学问；徙木立信。

模块四 管理者领导力提升（课时 2 天）



一、培养下属解决问题的能力

- 1、成为有培养下属能力的管理者；
- 2、培养可培养的能力；
- 3、人才培养“三段法”。

二、辅导下属应掌握的流程和方法

- 1、传统的管理者——“焦裕禄”（焦虑）（抑郁）（忙碌）；
- 2、方法一：价值鼓励法；

- 3、方法二：榜样式辅导法；
- 4、方法三：OJT 训练法 (On the Job Training) ；
- 5、方法四：辅导员工六步骤；
- 6、方法五：人才梯队建设—传帮带。

三、激励的实质和前提

- 1、讨论：员工士气低落的五大原因
- 2、现实工作中，激励应用中的六个误区
- 3、激励的要点：“要我做”---“我要做”
- 4、讨论：上司认为的需求 & 下属自己的需求
- 5、要想激励员工，首先自己做到
- 6、上行下效，以身作则：人们更愿意相信你说的，而不是你做的

四、激励的理论和方法

- 1、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；
- 2、激励的四大原则；
- 3、必须掌握，一分钟激励法；
- 4、激励的十大方法
 - 1)目标激励：有目标才有动力
 - 2)动力激励：人行动有两大动力
 - 3)信任激励：信任是团队凝聚力的基础，是下属前进的催化剂
 - 4)欣赏激励：欣赏是最经济最有效的激励方式
 - 5)情感激励：要想处理好事情，必须先处理好心情
 - 6)金钱激励：金钱激励中需考虑五个原则
 - 7)晋升激励：晋升需求的有效引导方法
 - 8)把批评转化成激励：运用人性五层次理论批评或表扬下属
 - 9)授权激励：通过分层授权可激动发下属潜能，并使其主动担当
 - 10)性格激励：性格不同，激励方式不同

五、责任心建设

- 1、工作需要尽职尽责
- 2、责任比能力更重要
- 3、责任保证工作绩效
- 4、责任引爆自我潜能
- 5、我们是在为自己工作
- 6、珍惜眼前的工作岗位
- 7、拥抱责任就是拥抱机会
- 8、责任面前没有任何借口

第八天：打造卓越领袖（赋能领导力）

一、领导者需要做好九件事

- 1、修身；
- 2、尊贤；

- 3、亲亲；
- 4、敬大臣；
- 5、体群臣；
- 6、子庶民；
- 7、来百工；
- 8、柔远人；
- 9、怀诸侯。

二、领导者五步

- 1、道：寻求企业经营之道，企业管理之道，人才经营之道；
君子务本，本立道生；
形而上谓之道，形而下谓之器；
物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣；
- 2、天：天时，做事的时机，恰到好处的禅机；
- 3、地：选址，工作环境，市场占有，开拓市场的地理位置；
- 4、将：选人，领导人可以不识字，但不能不识人；
- 5、法：基本法，夯实基础，企业法制建设。

三、权变领导力

- 1、下属的成熟度如何？
 - 1) 工作技能的成熟度测量
 - 2) 工作态度的成熟度测量
 - 3) 员工发展的四个阶段及管理策略
 - 4) 四种管理风格和管理技能运用
 - 5) 走出“帕金森定律”

案例分析：《康熙的格局》

课堂作业：彼得个案

四、打造卓越领袖

- 1、成就卓越领袖需要砍掉“三大黑手”
 - 1) 时间管理；
□下属轻视你，故意占用你的时间，挑战你领导的权威；
□新官上任三把火；
□“杀一人震三军者，杀之”；

案例分析：宝洁公司“备忘录”；恒大地产时间管理；丰田公司时间管理；英国女王与撒切尔夫人的较量；

- 2、避免双重；
 - 1) 过度干预的弊端；
 - 2) 双重就会踏死；
 - 3) 案例分析：慈禧教育同治的不足；张居正辅佐万历皇帝；
- 3、边界意识；
 - 1) 边界管理的由来；
 - 2) 人人都应遵守的边界感；
 - 3) 讲边界就是讲规矩；

- 4) 下器不能上用，上器不能下用；
- 5) 案例分析：英国下令举报恐怖分子；瑞典犯人米兰达；
- 4、紧握管理活动“四大抓手”
 - 1) 抓资源；
 - 2) 抓信息；
 - 3) 抓空间；
 - 4) 抓时间。
- 5、牢记管理者必备“三项素质”
 - 1) 保密；
 - 2) 原则；
 - 3) 决策。

总结：八天课程整体回顾、知识点梳理、现场答疑