
MTP--中高层干部管理技能训练 (12 天课程)

(参加对象：企业中高层管理人员)

前言：

本企划书是针对贵公司的中高层干部提升管理技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对企业的发展带来一定的帮助。

本案经成都聚成锦华企业管理顾问有限公司对贵司做初步评估了解之信息，拟订本培训规划书，以为施行之依据。希望双方进一步确认详细细节。

本培训案规划的重点与流程：

随着科技不断地发展，工作型态的改变，哈佛大学 McClelland 教授对卓越的工作者做一研究，发现智力并不是决定工作绩效的唯一条件。他找出了一些因素，例如：态度、认知，及个人特质等，称之为『职能』，管理职能通常被界定为「对管理工作的胜任程度」或「具有工作必要的知识、技能、态度与个人特质」。其具体的定义：管理人员为扮演管理角色，所运用的知识与技能之能力，而技能系指管理人员为达成工作绩效目标的功能，所展现的行为顺序或次序的能力，可定义一个人所具有的潜在特质，此特质与工作所担负的职务有关，更可了解预期或实际反应、及影响行为与绩效的表现，与工作绩效具有密切相关，可藉由可接受的标准加以衡量，并可以经由训练与发展来加以增强。

由于所持的观点不同，对管理职能的定义也不同。本提案针对「功能研究法」来阐述管理职能的三大构面：

1.专业技能 (Technical Skill)

对某项专业事务之了解程度与操作熟练能力，尤其指含有方法、程序、以及技巧的专业事务处理的能力。以基层主管能力需求为主。

2.人际技能 (Human Skill)

指管理者于群体中工作，有效地建立人际关系与协调、合作的团队精神的技能，亦需要熟悉别人的看法与理念。中阶主管之职能以此为主。

3.概念技能(Conceptual Skill)

管理者应该能够以企业整体的观点，认清组织中各项功能之相互依存和互动的关系，并体认各种影响因素，观察出企业与外界的关系。故重点在于经营、统合分析及决策能力。因此在培育或选拔高阶主管时，应特别重视之。

本培训案规划的内容：

MTP(Management Training Program)原意为管理培训计划，是由美国在 1950 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。先后历经 11 次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼。该体系对欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。

1990年代末，MTP由日本及台湾引进大陆，在企业发展过程中提供了对管理阶层一个有系统、完整的培训方案，广泛为各地企业运用，并取得了良好的成果。又经“MTP管理才能发展中心”根据原MTP课程的精神与精髓，再参考中国企业特质以及多年来在企业的实务操作，将这些经验精心描述为适当的个案，并撷取多位大师的精华，最新的管理理论，发展出现有的“MTP管理才能发展培训”的新版本。

“MTP管理才能发展培训”架构综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又突出完成了“知”、“行”合一的培训架构，在培训方法上强调现场演练和课后的实际操作指导，实现了培训从课堂到工作实践的延伸。对培训成效给予明确的承诺和保证。

其训练方法强调在训练目标上MTP不仅注重现实问题的解决同时强调参加者主动获取知识、转化信息能力的形成，我们认为一套合格的“管理才能训练计划”至少必须能针对以下几项中，高层管理者的素质及能力模型，经由系列的训练，得到一定程度的提高。

▣ 职能要求（工作知识及相关技能）

定义：指对管理职能，管理者角色的认知程度，管理知识的掌握程度，管理职责的胜任程度。

▣ 愿景实践

定义：在日常决策及行动上都能展现企业理念及推动愿景的实践。

▣ 成果导向

定义：有效管理工作及时间；订定SMART(具体、可衡量、可达成、务实且有时间性)的目标，并能排除各种障碍，整合规划资源，在预算及时间内，达成或超出目标，并对任务的完成及结果负责。

▣ 赋能与授权

定义：将工作任务及决策权交付给适当的人员，运用适当的人际关系及方法，促进他人知识与能力的发展；提供及时和建设性的回馈与指导，以协助他人达成目标发挥其专长与潜力，使组织及个人的工作效率和效能发挥至最大。

▣ 领导统驭

定义：展现出符合公司价值、理念之管理领导风格；运用适当的人际关系及方法来激励并引导他人；且根据不同任务、情境和对象调整其行为，以达成企业或工作目标。

▣ 塑造成功团队

定义：与工作小组或是正式报告体系以外人员共同完成组织目标；用行动表达对他人的需求或是贡献的尊重；对共识的达成做出贡献，并接受共识结果；让自己的目标附属在组织或小组的目标之下。

▣ 沟通与协调

定义：运用适当的技巧，与各级同仁建立正面且积极的工作关系。针对个人或是团体，均能有效地表达自己的想法，并根据沟通对象的背景、特质及需求调整语言及沟通方式。

▣ 决策能力

定义：了解任务，认清环境，掌握资源，适时采取有效行动，达成团队目标，创造公司最大效益。

▣ 判断、分析与解决问题

定义：取得相关信息，并从中辨识关键论点，问题与机会；比较来源不同的数据之后，才做出结论；根据逻辑推论及可能产生的结果，拟订各种可行方案并采取相应的行动。

针对以上的要求，我们将课程设计为六个阶段

课时分配确保方案如下表：

序号	训练课程名称	时间
----	--------	----

1	中高层管理人员角色认知与职业化管理	12hr
2	人才资源管理才能及人才效应最大化	12hr
3	目标管理及绩效考核	12hr
4	工作管理 - 工作计划及时间管理	12hr
5	高效团队建设与管理	12hr
6	问题的分析和解决技巧	12hr

课程总体背景

作为一个中高层干部，您是否会常常感到迷惑：
为什么我每天都陷身于具体事务而疲惫不堪？
为什么下属总是不能按照我的要求完成工作？
为什么我总是扮演消防员救火队的角色，到处救火，分身乏术？
为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？
为什么……

今天的中高层干部，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

许多中高层干部并不是学管理出身，而是因工作出色，由业务骨干提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个中高层干部管理工作的全景图，帮助中高层干部全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己的管理绩效。作为品牌课程，它以很强的实用性和可操作性特点，得到数百家大型企业的首肯。张老师凭籍多年大型民营企业和外资企业的实战经验，秉持学术研究的态度紧密结合当前企业中高层干部的管理能力现状而精心研制，教育和培训企业的中高层管理人员以实现战略目标为核心，掌握一套行之有效的管理方法，使您的中高层管理干部成为企业真正的铁骨脊梁！

课程目标

- A. 清楚的认知中高层管理者的角色和自我定位，培养正确的心态，完成角色转变，做一个勇担责任，值得信赖的管理者；
- B. 掌握自我管理的方法，完善自身职业化的蜕变，能够及时调整和控制自己的情绪，达成企业和个人的职业目标；
- C. 提高自身的学习素养，能够快速、准时、创新的提出解决问题的方法；
- D. 学会人力资源的基本管理技巧，知道如何去选人、育人、用人、留人；
- E. 学会应用目标来管理团队，使得团队的每项任务都能够出色的完成；
- F. 能够有效的进行计划和时间的管理，及时超额公司制定的目标；
- G. 掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导；
- H. 学会根据员工在做不同工作时的不同工作状态实施有效的领导，从而达成部门绩效；
- I. 建立团队规则，并对偏离团队目标的行为进行控制；
- J. 掌握管理技能的核心，沟通技能，学会与上司沟通，与同级沟通与下属沟通的规则。

授课形式

讲师讲授、主题讨论、小组练习、案例研讨、录像分析、角色扮演、团队竞赛。

课程大纲

第一阶段（2天）：中高层管理人员角色认知及职业化管理

课程背景：

心浮气燥、眼高手低，这山望着那山高，WTO，知识经济、新技术革命等等劈头盖脸地砸来了，要么仍夜郎自大、抱残守缺，要么信心皆失、不知所措……

每位经理的职责都白纸黑字，好像很清晰，可是工作一来，就经常扯皮、推诿，为到底是谁的责任吵得不可开交。吵还算好的，就怕有时候，面子上嘻嘻哈哈，出了事都装着没看见、不知道，背地里……

部门里面，有的人忙得团团转，有的人却闲得手足无措。你抱怨下属不拨不动，下属抱怨说不知该干什么，头不派活怎么干？有人抱怨干一样的活，工资却拿得不一样，有人却抱怨干的活不一样，报酬却一样多。让下属们各司其职吧，怕忙闲不均；有任务让统统上吧，又怕说“搞运动”，各人的职责会被打乱了，真不知怎样才好。

“上有老，下有小，中间还有兄妹找”。在上司面前想当好兵，在下属面前想当好官，结果却常常是兵不像兵，官不像官，兵不是好兵，官不是好官。上司说你干什么吃的，连几个人都管不住；下属说你不替他们说话，跟着你干真没劲……

你吃苦在前，享乐在后，整天忙着到处去“救火”，可是谁也不买账。上头说“唉，提拔了一个糟糕经理，失去了一个好业务员”，下头说闲话“和这么能干的头相比，那个当兵的不像个傻子？”

人们都说“中层中层，一事无成”。你忙业务的时候，上边要你抓管理；你抓管理的时候，上边却说你光抓管理可不行，业绩上不去谁负责？忙得你不知道是水多了掺面，还是面多了掺水？

课程目标：

目标 1：了解巨变时代中层经理所面临的挑战

目标 2：理解自己的职责和部门管理的基本原则

目标 3：把握中层经理在组织中所扮演的角色

目标 4：探寻中层经理走向成功的准则及职业化准则

第一部分——中高层干部的角色认知

- 1.中高层管理人员管理理念的框架
- 2.中高层管理人员在企业中的角色定位
- 3.中高层管理人员在组织中的角色
- 4.中高层管理人员的能力素质要求
- 5.如何完成管理角色的蜕变？
- 6.中高层管理人员有效的管理原则

现场模拟及讨论：生产部门经理周例会，经理人的角色定位

第二部分：中高层管理人员的职业化管理

- 1、若干不良的“打工心态”的表现
- 2、“职业人”与“打工人”的根本区别
- 3、关于职业化
- 4、职业人成功的关键

实景案例分析：中层职业经理如何进行职业生涯规划

优秀企业案例分享：IBM 优秀经理人素质模型

第三部分：学习素养管理

- 1、上司需要什么样的人
- 2、专业领域的生命半期
- 3、灵活性和响应能力
- 4、五个价值观与创新
- 5、通才与专才-----多技能 3 个不同

案例研讨：如何理解职业经理人的可转换技能及学习素养

第二阶段（2天）：人力资源管理及人才效应最大化

课程背景：

按照现代的人力**资源管理**的观念，人力资源是企业战略合作伙伴，但是通常在外部的的人看来，做人力资源工作无非就是筛选简历、面试、通知上班，人来了以后组织一下培训，要么在内部找些有经验的人培训，要么花钱在外面请讲师来讲，再就是每个季度到时就组织绩效考核，工资算清楚等等工作，大部分是事务性工作，人力资源不是效益部门，是花钱的部门，**人力资源部门**往往也是企业中矛盾的焦点：

- 报告打了好久了，人力资源部门就是招不来我要的人；
- 考核结果下来我们的员工都很优秀，我们分不出 2.7.1 来怎么办？
- 你这个岗位我觉得价值被低估了，应该要涨薪，但是关键还是要看人力资源部
- 我们这里的员工素质不行，先进的理念他们都不懂，管理更是没有概念
- 辞退员工是人力资源部的事，他们定的这个制度使我们不得不面临一个尴尬的境地，我觉得我们没有必要辞退员工

- 这些员工真是不知道在想什么，搞人太难了
- 我本将心向明月，奈何明月照沟渠
- 做事情没问题，你叫我跟员工谈什么，怎么谈？太难了！算了算了

如何在众多求职者中找到最能与自己协作的下属？怎样才能留住并用好团队中的核心员工？如何使绩效管理真正发挥出激励作用，而不仅仅局限于空洞的口号与方案？当部门薪资体系与员工利益相冲突时，直线经理如何才能妥善解决？这些都是企业中高层管理者时常遭遇且为之烦恼不已的问题。

课程目标：

- 目标 1：战略性人力资源管理的介绍（框架篇）
- 目标 2：直线经理与人力资源经理的角色定位（定位篇）
- 目标 3：人力资源规划的技巧（组织篇）
- 目标 4：招聘选拔的技巧（选人篇）
- 目标 5：在职培训的技巧（育人篇）
- 目标 6：员工激励的技巧（留人篇）

第一部分：框架、定位篇：战略性人力资源管理系统的介绍

- 1.关于人力资源管理的几个基本概念的介绍；
- 2.人力资源管理体系在企业运营中的定位；
- 3.战略性人力资源管理系统系统的介绍；
- 4.流程、制度、机制、技术四大管理支柱的基本含义；
- 5.战略性人力资源管理系统中的价值链；
- 6.战略性人力资源系统的核心---3P 系统
- 7.直线经理与人力资源部门的分工；
- 8.目前人力资源管理在绝大多数民营企业中的现状和定位
- 9.人力资源经理和直线经理的具体分工

第二部分:人力资源规划篇：职位分析与人力规划的技巧

- 1.人力资源规划的定义；
- 2.人力资源规划的误区；
- 3.人力资源规划的核心内容；
- 4.人力资源的实际操作方法；
- 5.职位分析的两大模块及要求；

真实案例示范：某公司某年度的人力资源规划体系
重点介绍：某课长是怎样做其部门的年度人力资源规划的

第三部分：招聘选拔技巧：结构化面试

- 1.企业的用人原则；
- 2.企业用错人代价的具体分析；
- 3.工作分析和职位说明书在招聘中关键作用

真实案例示范：提供一份职位说明书进行讲解和分析

- 4.面试标准维度和面试内容的介绍；
- 5.结构化面试的介绍
- 6.面试之前的准备工作
- 7.面试过程中的提问技巧，STAR 法则的运用
- 8.如何进行面试总结
- 9.如何进行内部招聘

现场演练（视企业要求而定）：招聘一个职位

第四部分：在职培训的技巧

- 1.培训的作用以及目前企业培训的现状的介绍；
- 2.培训转化率低的五大原因
- 3.企业培训体系的介绍；
- 4.如何进行有效的培训需求分析；

真实案例分享：某企业如何用访谈法进行培训需求分析

真实案例分享：某企业公司、部门、岗位的三级覆盖的培训计划

- 5.如何实施培训计划；
- 6.如何建立内部讲师制度

真实案例分享：某企业内部讲师制度的展示

- 7.如何进行培训管理及效果的转化

真实案例分享：学分制培训管理制度展示

- 8.员工职业生涯规划的介绍

第五部分：如何最有效地激励员工

- 1.如何树立管理人员正确的理念比激励更重要！
- 2.激励的分类与功能定位；
- 3.三个经典的激励理论及其运用；
- 4.激励中如何结合本土文化特色；

真实案例分享：某公司中秋佳节的福利分享

案例分享：目前大部分公司的 20 几种员工激励的方法介绍

第六部分：员工关系及劳资纠纷处理

- 1.产生劳资纠纷的原因
- 2.容易产生劳资纠纷的几个主要的“红灯区”
- 3.直线经理和主管如何协助处理劳资纠纷
- 4..员工关系及劳资纠纷处理

第三阶段（2天）：目标管理及绩效考核

课程背景：

- 没有清晰的、明确的目标，摸着石头过河，走到哪里算哪里。
- 目标大而空，听起来象口号，喊起来振奋人心，做起来无从下手。
- 目标变来变去，让人无所适从。
- 上下目标不一，各吹各的号，各唱各的调，各有各的心思，各有各的打算。
- 只考虑定自己的目标，不考虑关联部门和其他关联人的目标，结果实现目标时得不到资源和相关支持，导致目标执行性很差。
- 自以为向下分解目标时很顺利，大家没有什么意见。其实背地里谁也不认可目标，心里不服，认为上司头脑发热，胡思乱想。
- 生产、销售等定量的目标好定，研发、行政等定性的目标不好定。
- 没有将目标变成计划，或者目标与计划相脱节，或者不会制定有效的计划，结果是虽然有目标，但目标是目标，计划是计划，工作是工作，各不搭界，各自脱节。
- 目标定完就完了，不会及时而有效地追踪目标实现的过程。

课程目标：

- 目标 1：认识目标管理的重要性、并正确理解目标管理
- 目标 2：认识绩效管理的重要性、并正确理解绩效管理
- 目标 3：学习绩效考核的方法，全面了解绩效管理的运作程序和设计方法
- 目标 4：重点学习 KPI、并介绍平衡计分卡的使用
- 目标 5：了解绩效管理推进中的问题、并避免运作中的误区
- 目标 6：重点学习绩效面谈技巧，进行情景模拟
- 目标 7：了解绩效管理的实用表单、绩效管理的发展前景等

第一部分：目标管理和绩效管理的意义与作用

- 1、目标、年度目标和目标管理；
- 2、绩效管理对企业、经理的意义；
- 3、考核方法的优劣对比；
- 4、绩效管理所面临的困境；

案例导入

第二部分：目标管理与衡量指标

- 1、什么是目标？
- 2、目标与任务；
- 3、什么是指标与指标的性质；
- 4、选择指标的标准；
- 5、什么是 KPI，如何准确地理解；
- 6、指标的类型分析。

第三部分：怎样建立公司级的 KPI？

如何寻找 KPI 呢？

为什么你认为这些是 KPI 的指标就是 KPI 呢？

寻找 KPI 的方法思路是什么？工具有哪些呢？

- 1、价值树法；
- 2、鱼骨图与头脑风暴法
- 3、关键结果领域法；
- 4、关键成功因素法；

-
- 5、价值树、鱼骨图、平衡计分卡的对比：
各种找指标方法的优缺点和每种方法的适用范围；

第四部分：介绍平衡计分卡

- 1、平衡计分卡只是从四个角度找指标吗？
——平衡计分卡的本质；
- 2、战略与平衡计分卡有什么关系？
——战略与战略地图；
- 3、平衡计分卡是按照长期、中期、还是短期计划制定？
——平衡计分卡与企业的长期、中期、短期规划；
- 4、平衡计算分卡就是四个纬度吗？
- 5、公司级的平衡计分卡如何落实下去呢？
——平衡计分卡的落实；

第五部分：如何分解到部门 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很多问题，如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

- 1、如何分解 Kpi——上一级指标与下级指标的关系
- 2、指标的责任人
- 3、指标分解中的注意问题

案例分析与练习

第六部分：KPI 指标词典的编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？

为什么需要定义 KPI，怎样定义 KPI？

- 1、为什么需要定义 KPI
- 2、编制 KPI 词典需要注意哪些内容；

KPI 定义练习；

第七部分：确定目标——KPI 的计分方式

找到了衡量指标就可以了嘛？

如何确定目标呢？

超过了目标应该计多少分？

没有达到目标应该得多少分？

- 1、设定目标的痛苦；
- 2、设定目标的原则；
- 3、KPI 的计分方法；

第八部分：绩效管理的周期

年底成绩是每个月成绩的加总嘛？

年度考核考什么？

月考考核什么？

不同的业务类型与职能部门在考核的周期上有什么区别呢？

- 1、年考考什么？月考考什么？
- 2、长周期与短周期；
- 3、不同层次与职能部门的周期；
- 4、指标的组合方式；

第九部分：实战方法：主基二元考核法

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？

不关注非关键业绩指标是否会出问题？

如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢？

- 1、KPI 所无法解决的问题；
- 2、主要绩效与基础绩效的关系；
- 3、如何在实践中运用主基二元考核法；

第十部分：绩效考核的应用：推行绩效管理所遇到的问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

- 1、推行绩效管理的组织模式与各个部门的职责；
- 2、推行的程序；流程图
- 3、推行绩效管理在沟通上的难点；
- 4、绩效管理与企业文化；
- 5、绩效管理制度的框架和要点
- 6、绩效管理考核的结果在人力资源相关决策中的运用。

第十一部分：绩效辅导与面谈

- 1、绩效辅导的重要性
- 2、绩效面谈的技巧与方法

绩效面谈的情景模拟

第四阶段（2天）：工作计划及时间管理

课程背景：

电话又响了！这个来电话，那个来电话，急事的、请示的、投诉的、朋友聊天的……都是不得不接的电话。可是，手头上正在写的一个计划，一个上午了，还没写几个字……

正在办公室里听汇报，突然一位朋友来访。不见吧，不合适；见吧，汇报被打乱了，只好让在会客室等会儿吧。朋友还好说，如果是重要的客人，让人家等的时间长了，可就不礼貌了。于是，匆匆结束会议……

马拉松式的会议已经开了两天了，还没有什么成果。会上你进来他出去，东一句西一句，说着说着就跑题了。有的人在会上长篇大论、表扬与自我表扬；有的人开了半天会，还不知来干什么；还有的，把开会当成休息，闭目养神，你们爱发言发言、爱争吵争吵吧……

工作毫无计划，或者计划赶不上变化，或者做的计划从来没有兑现过。工作由着性子，想干什么就干什么，想到哪里就到哪里，想怎么干就怎么干。结果，事没少干，手头上的工作却越干越多，越干越乱，越干越没有章法……他比谁都忙，哪里都有他的身影，就像“救火车”一样，哪里有火情就马上赶到哪里，真是日理万机。可是，这里也“救火”，那里也“救火”，天天忙着“救火”，就没有静下来想想，“火灾”都是哪里来的？你救得过来吗？

这个不可靠，那个不放心，刚给下属布置完工作，又赶过去强调几句：“某某事情要怎么怎么卖力，某某活动要怎么怎么开展。”每天忙于事务性工作和例行性工作，使得下属提心吊胆、无所适从、怨声载道，自己还觉得“冤枉”：我这样任劳任怨地为下属，还落不下好……

一件很清楚的事情，沟通了几次还不清楚，越沟通越不清楚，越不清楚越要沟通；有的

工作，你不找我，我不找你，老死不相往来，什么事情不得不办了，也是通过手下人去办，或者汇报给老总，请老总协调。结果，解决一个问题走的路越来越长，牵扯的人越来越多，工作效率越来越低……

办事拖拖拉拉。昨天的事拖到今天，今天拖到明天，明天拖后天，不检查工作进度，不规定完成期限，吹毛求疵。结果常常时间比预计的要长，导致重要的工作一拖再拖，别的部门也不得不停下来等进度。

工作抓不住重点，眉毛胡子一把抓。重要的工作不去做，不重要的工作却抓住不放，经常是捡了芝麻漏了西瓜……

缺乏个人管理，办公桌杂乱，今天不知把文件放哪儿了，明天客户电话又找不着了，粗心大意，大大咧咧，经常陷入空想和琐事不能自拔。

该说“不”的不说“不”，碍于情面答应下来，结果不能如期兑现承诺，无原则的老好人，助长了别人的懒惰和求你办事的机会，搁置了自己的工作，结果又打乱了时间，造成恶性循环……

课程目标：

目标 1：学会分析“时间哪里去了”的方法

目标 2：掌握时间管理的几个原则

目标 3：提高时间管理的技能，并在最差的方面做出改变

第一部分 忙乱的中层经理

- 1、我们为何忙乱
- 2、时间管理的障碍
- 3、中层经理时间管理的特点

第二部分：时间哪里去了——对时间的分析

- 分析一：计算你的时间价值
- 分析二：你能支配自己的时间吗
- 分析三：时间清单分析
- 分析四：工作清单分析
- 分析五：工作（活动）分项分析
- 分析六：每周时间分析
- 分析七：工作分析
- 分析八：工作紧急性分析
- 分析九：工作重要性分析
- 分析十：高效益活动分析
- 分析十一：低效益活动分析
- 分析十二：授权分析
- 分析十三：会见分析
- 分析十四：会议分析
- 分析十五：公出分析
- 分析十六：干扰因素分析

第三部分：时间管理原则

- 原则一：80/20 原则
- 原则二：目标 ABC
- 原则三：排出优先顺序
- 原则四：制订计划

原则五：养成习惯

第四部分：时间管理的改进方法

- 方法一：消除电话干扰
- 方法二：消除不速之客
- 方法三：消除无效会议
- 方法四：有效计划
- 方法五：克服条理不清
- 方法六：克服经常救火
- 方法七：有效授权
- 方法八：克服想干的事太多
- 方法九：有效沟通
- 方法十：克服拖延
- 方法十一：明确职责
- 方法十二：学会说“不”
- 方法十三：克服工作搁置
- 方法十四：克服文件杂陈
- 方法十五：克服办公桌杂乱和个人混乱
- 方法十六：自律

第五部分：工作辅导及控制管理

- 1、中高层干部的指导障碍与解除
- 2、如何在安排工作任务时给予指导：
 - 是否讲清楚目标；
 - 是否调动了员工的积极性
- 3、如何在员工犯错时给予指导
- 4、控制的目的是什么？
- 5、三种不同的控制系统
- 6、控制过程的四个步骤
- 7、通过控制达到有序管理

优秀企业案例分享：台塑集团的“紧箍咒”式控制

第五阶段（2天）：高效团队建设与管理

课程背景：

现代企业更加强调发挥团队精神，建立群体共识。然而作为管理者，却常常遇到方方面面的问题和困惑，比如：

“培训课没少听，但仍然不知团队建设该如何下手？”

“常常要求员工要有团队精神，可是在实际工作中，还是各吹各的调，各唱各的号？”

“团队关系不错，可是业绩上不去，到底该怎么办？”

“凡事都要管理者操心、拿主意，员工好像不是团队的一份子，只等着听指示，如何才能让大家自动自发的的工作？”……

课程目标：

目标 1：使学员了解团队与群体的定义及区别；

目标 2：掌握王牌团队建设控制与激励组建团队的内涵；

目标 3：王牌团队成员应怎样进行有效的沟通与协调；

目标 4：团队内冲突的原因及解决的方法与技巧；

目标 5：使团队中每个成员都成为一名优秀的高绩效成员

第一部分：团队的本质与团队角色

- 1.二十一世纪最重要的成功因素
- 2.什么是团队?什么是绩效?什么是团队领导力?
- 3.衡量绩效的指标
- 4.打造高绩效团队的一个目的是什么?
- 5.团队之本质
- 6.团队精神

团队角色测试与分析 (表单)

训练活动

第二部分：团队合作的两个前提与团队管理的原则

- 1.当今衡量人才的标志之一是什么?
- 2.团队合作的两个基本前提
- 3.一个人不完美，一个团队却可以完美
- 4.带出高绩效团队的三个要素
- 5.团队管理的四个原则
- 6.管理者常犯的几个错误

训练活动

第三部分：怎样提升团队的执行力？

- 1.团队执行力测试
- 2.到底什么是执行力?
- 3.提升执行力的几个具体措施
- 4.措施一保持上下观念一致，管理者要及时跟上高层的观念
- 5.措施二营造“做效果”的氛围
- 6.措施三敢于承担责任-“驾驶舱理论”
- 7.措施四赢在细节
- 8.措施五做好管理沟通，防止信息失真--三七原则

执行力训练活动

第四部分：高绩效团队的实用管理方法

- 1.方法一：怎样召开团队的高效会议?
介绍两种实用方法 BS 法和 635 法
- 2.方法二：实行人本管理
人本管理的两层含义
一个激励员工的法宝
- 3.方法三：如何提升员工的个人能力?
个人能力的两个影响因素
研究工作方法
- 4.方法四：如何管理员工的心态?

第六部分：怎样解决团队冲突并建立良性人际关系？

- 1.团队冲突极大地影响团队的效率
- 2.新任团队管理者常犯的几个错误
- 3.团队冲突的三个“中国式”解决方法
- 4.怎样批评员工才能效果好？
- 5.在中国，人际关系很重要
- 6.团队中良性人际关系建立的六原则
- 7.原来您们人人都会水上漂！

团队合作训练活动

第七部分：团队深度沟通

- 1.沟通，还是沟通！
- 2.对上级的沟通要点
- 3.接受任务时必须考虑的三个问题
- 4.对同级的沟通要点
- 5.订座位理论
- 6.对下级的沟通要点
- 7.团队内部要有一致的词汇
- 8.沟通循环是什么？
- 9.深度沟通中听、说、问的技巧
- 10.增进感情沟通的几个实用方法

沟通训练活动

第六阶段（2天）：问题分析与解决技巧

课程背景：

当公司开会时，您是否常觉得意见分歧，最后总是不了了之，没有答案？
您是否每次遇到问题，都未能找到真正原因，以致相同问题一直重复发生？
如何训练自己面对问题有追根究底，分析解决的能力？

如何在公司内建立一套共同的思维模式？

本课程期望能透过管理手法的相互交叉运用，以因应现实状况中所产生的各种变化及问题，清楚掌握真的原因所在。

课程目标：

- 1、提供实用性问题思考方式与解决架构。
- 2、培养个人与团队分析及解决问题的能力与技巧。
- 3、能正确掌握情况，迅速有效地分析并摘出问题点，并能掌握现象中原因意义，正确抓住问题点。

4、能形成面对问题并形成有效决策的团队文化。

第一部分：分析解决问题七步成诗法

- a)陈述问题：问题的确认
- b)问题的分解：问题分类、确定问题的类型
- c)找出关键问题：二八法则
- d)制定解决方案
- e)论证方案，选出最优方案
- f)制定行动方案
- g)评估实施效果，不断进行改进

第二部分 分析解决问题的主要方法

- a)4M1E与5W1H法
- b)头脑风暴法
- c)鱼骨头法
- d)问题结构树法
- e)德尔非法
- f)目标绩效法

第三部分 解决问题能力的提高：智商和情商

- a)智商的定义及智商的四个维度
- b)知识与智慧的区别：思维能力
- c)理性逻辑思维与感性创新思维
- d)麦肯锡解决问题的原则：MECE原则
- e)情商与情商的表现
- f)如何管理好自己的情绪？
- g)如何理解和协调他人的情绪？
- h)自我激励和激励他人