

500 强企业中高层管理人员（干部）高绩效管理发展计划

# 《(I-MTP)管理专业素养与技能训练》

主讲：任朝彦

## 课程背景：

打造一支能打硬仗的中层队伍是每个老总梦寐以求的，但中层经理的问题往往也是老总们最头疼的。中层觉得自己最累，老总们觉得中层执行不力，基层员工觉得中层瞎指挥。

多数中层都是从基层做起的，而且往往是在基层工作很出色的，绝大部分是因为业务能力出色，对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能，本课程就是建立在培训和训练的基础上，让中层管理人员在最短的时间迅速掌握、提高实际的管理技能，从而提高企业的经营效益。

本课程设计的出发点，深入探讨优秀管理者的管理能力模型的前提，引入要成为一名优秀的管理者需要具备和提升哪些“标准化”的管理动作和行为，如何成为一名成功的管理者！

MTP（英文全称 Management Training Program 原意为管理训练计划）是美国企业管理研究机构与世界 10 余家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。主要针对中、高阶管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。它的成功源于深厚的管理学、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。其训练方法强调现场演练（案例分析及角色演练）和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。

**学习对象：**中层管理者、高层管理者，储备中高层干部等。

## 课程目标：

针对储备干部 8 项关键能力展开：

### 1、分析能力

- 快速找出相关的事实
- 对问题进行多角度分析
- 提出新观点
- 鼓励直接的交换意见用以发现和检验新的方案
- 将复杂的问题合理归纳，找出关键，从而确定实施方案
- 具有全局观，充分考虑社会、环境等因素

### 2、基础决策能力：

- 勇于面对问题和冲突，找出解决办法
- 敢于冒风险去尝试新的方法
- 采用灵活和均衡的方法解决矛盾
- 充分估计到决策所产生的短期和长期影响

- 及时决策
- 高度投入并承担责任

### 3、沟通能力：

- 与不同风格的人沟通时做到有效倾听及互动
- 清楚地沟通与交流
- 通过自信的表达和展示实力使他人信服
- 如果情况需要，能够说服众人
- 始终一致地传达实质性的信息
- 对成果的关注：
- 清楚地表达期望和优先顺序
- 快速地调整工作重点，对重要的事给以适当的优先
- 即使面对重大的变动甚至后退，也要保持积极的工作态度
- 努力推动事情的进展并希望取得结果
- 制定计划并付诸行动

### 4、人际关系能力：

- 理解自己在组织中的作用和业绩贡献
- 理解“游戏规则”，在不同的情况下作出相应的解释
- 与当地和全国性的部门建立有效的人际网络
- 有效管理跨职能的项目

### 5、领导能力：

- 给予挑战性的职责和机会
- 阐明期望达到的结果
- 提供清楚和持续的反馈
- 亲自辅导下属和给予培训
- 在困难时期给予下属有力的支持
- 倾听下属的需要和期望，帮助他们制定个人发展计划

### 6、效率：

- 合理安排时间，高效地完成份内工作
- 自愿承担超出职责范围的责任
- 主动提高工作业绩
- 积极提高自身技能

### 7、教练能力：

- 培养人

- 影响和激发团队成员对共同远景和目标予以高度投入
- 传达热情和激情
- 尊重差异,能与不同个性与文化背景的人有效地合作
- 将工作压力转化成建设性的动力
- 分享成功,也能对失误承担起责任

## 8、绩效发展能力：

- 明确绩效管理的特点,区分管理活动的权重
- 掌握全队优秀人才的甄选和鉴别的方法
- 设计适合企业不同发展阶段的团队
- 有效设定与分解目标和制定计划
- 管理流程中的必备工具与技能
- 激励策略和有效方法

培训课程安排大纲及内容:

| 课程时间                | 课程大纲  | 单元提要               | 单元内容   |
|---------------------|-------|--------------------|--|
| 第一天                 | 外出拓展  | 具体待定               |  |
| 第二天上午<br>8:30-12:00 | 开训篇   | 《学习心态塑造》           | ◆ 开训仪式   |
|                     |       | 《组建学习团队》           | ◆ 学习团队的建立<br>◆ 形成领导<br>◆ 团队愿景与价值观<br>◆ 建立学习目标  |
|                     | 管理认知篇 | MTP-1 主管的价值定位与管理技能 | ◆ 从专业走向管理的职业发展<br>◆ 主管所面对的管理挑战<br>◆ 优秀主管的角色定位<br>◆ 主管需具备的核心技能<br>◆ 如何成为有效的管理者  |
|                     |       | MTP-2 目标管理         | ◆ 管理者的出发点—“理事”<br>◆ 管理价值的存在：绩效<br>◆ 绩效管理与企业经营成果<br>◆ 目标在管理上的意义<br>◆ 目标管理体系之展开<br>◆ 订定目标的 SMART 原则<br>◆ 如何落实目标管理<br>◆ 如何用 OGSM 工具实现目标 |
| 第二天<br>2:30-5:30    | 人员管理篇 | MTP-3 授权督导技巧       | ◆ 管理的着重点---“通过他人完成目标”<br>◆ 主管在管理上所面对的问题与挑战<br>◆ 授权的真正意义何在？   |

|                   |       |                        |   |
|-------------------|-------|------------------------|---|
|                   |       |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 为什么有些主管不能有效授权？</li> <li>◆ 授权的六个层级</li> <li>◆ 认识四种授权风格</li> <li>◆ 主管有效授权的技巧</li> <li>◆ 委派部属职责之内容</li> <li>◆ 委派部属职责的技巧</li> <li>◆ 如何透过授权增进部属能力</li> <li>◆ 授权的实务问题及对策</li> </ul>                        |
| 第三天<br>8:30-12:00 | 人员管理篇 | <b>MTP-4 员工培养与教练技巧</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 思考：有关培育与指导部属之看法</li> <li>◆ 培育部属三方式</li> <li>◆ 系统式培育方法（OFF JT）</li> <li>◆ 机会式培育方法（OJT）</li> <li>◆ 自主式培育方法（SDP）</li> <li>◆ OJT问题与对策</li> <li>◆ 如何辅导员工</li> <li>◆ 如何克服学习障碍</li> </ul>                   |
| 第三天<br>2:30-5:30  | 人员发展篇 | <b>MTP-5 积极态度与激励技巧</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 为什么员工的工作态度愈来愈重要？</li> <li>◆ 影响态度的主要因素</li> <li>◆ 为什么员工工作态度不佳？</li> <li>◆ 协助部属培养积极工作态度的方法</li> <li>◆ 基于绩效导向的激励</li> </ul>   |
|                   |       | <b>MTP-6 员工问题处理</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 员工的行为图解</li> <li>◆ 了解员工的需求</li> <li>◆ 需求不满的行为</li> <li>◆ 如何面谈员工掌握需求</li> <li>◆ 如何处理员工问题</li> <li>◆ 如何解决员工绩效问题</li> </ul>   |
| 第四天<br>8:30-12:00 | 高效执行篇 | <b>MTP-7 绩效保障篇</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 执行力缺失的六大原因</li> <li>◆ 高效执行力的“四度”</li> <li>◆ 如何打造高效执行的“态度”</li> <li>◆ 如何打造高效执行的“准度”</li> <li>◆ 如何打造高效执行的“速度”</li> <li>◆ 如何打造高效执行的“精度”</li> <li>◆ 各层级主管人员的执行责任</li> <li>◆ 三力落实“专注力、协作力、行动力”</li> </ul> |
| 第四天<br>2:30-5:00  | 团队协作篇 | <b>MTP-8 《团队建设》</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 团队发展四阶段</li> <li>◆ 规范期／风暴期／形成期／绩效期</li> <li>◆ 团队沟通的八种途径</li> <li>◆ 团队之间如何协助</li> <li>◆ 高效协作的方法与技巧</li> <li>◆ 工作协调要领</li> </ul>   |

|                         |            |                     |   |
|-------------------------|------------|---------------------|---|
|                         |            | <b>MTP-9 《团队训练》</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 案例：高效团队工作方式</li> <li>◆ 有效沟通</li> <li>◆ 协调个人与团队之间的冲突</li> <li>◆ 建立团队成员间的相互信任</li> <li>◆ 建立良好的沟通与决策机制</li> <li>◆ 提升团队问题解决能力</li> <li>◆ 团队中的多元化与创新</li> <li>◆ 体验心灵的感受，学会用心沟通</li> </ul> |
| 第四天<br>5 : 00-5 :<br>30 | <b>结训篇</b> | <b>《回顾篇》</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 结训仪式</li> <li>◆ 领导讲话</li> <li>◆ 优秀小组和优秀学员感言</li> </ul>   |