

《后备干部综合技能提升训练》（2天）

【课程收益】

让后备干部真正认知管理者的角色和作用

极大地增进和强化后备干部的管理技能

学会准确判断下属的能力和工作态度

帮助后备干部选择正确的管理方式

大大增加未来下属对后备干部的满意度

【适合对象】

后备干部及新晋管理者

【课程形式】

- 1.案例研讨，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习
- 2.头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享
- 3.情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动
- 4.心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获
- 5.小组PK，以“龙虎榜”形式刺激争先氛围，调动学习热情

【授课大纲】

【头脑风暴】：

“只狮子率领一群绵羊可以打败一只绵羊率领一群狮子”

- 1、拿破仑在强调什么？
- 2、您是如何认知管理者的角色？

导入：

互动：祝你学习愉快

——认知优秀管理者的标准

第一模块：管理者的使命和角色认知

(授课形式：自我分析、视频分析、头脑风暴)

1、管理者的水平决定团队绩效的整体水平

2、新形势下的管理现状

3、【自我分析】：

您将经历的管理发展状态

您未来管理水平的发展历程

4、管理者的“四能储备”

5、【小组探讨】：

您最能接受的管理者素质有哪些？

6、全球管理者素质调查

7、【视频分析】：

赢在中国：史玉柱凭什么东山再起？

康熙王朝：周培公如何让下属心服

8、【自我分析】：

我目前的管理状态如何？

管理者要具备“五匠”素质

第二模块：提升管理者的责任感

(授课形式：自我分析、视频分析、头脑风暴)

导入：

管理者责任的根本是对工作的“当责不让”

视频分析：

喜剧之王：尹天仇的责任意识为什么这么差？

一、当责意味着什么？

1.不同角色责任完全不同

员工为什么没有责任意识

如何提升员工的责任意识

2.让组织各层次都明确自己的责任

高层责任——决策

中层责任——运营

基层责任——操作

3、责任的两个层次

何谓责任心

何谓责任感

视频分析：

亮剑：楚云飞的责任感

二、个人当责——明确当责的观念

1、当责流程与受害者循环

2、当责的五大误区

3、管理者必须和员工澄清的道理

任劳任怨≠当责

态度良好≠当责

履行职责≠当责

完成任务≠当责

勇于负责≠当责

4、交出结果就是个人当责的最好体现

三、人人当责——厘清团队责任的归属

1、先从两个真实的案例谈起

纽约克尤公园格洛维斯凶杀案

阿登屋疗养院试验

2、旁观者效应

3、当责意识下降的三大主因

情境的复杂性

从众心理

责任的不明确

4、角色意识决定了人的行为

5、职责管理的“猴子法则”

猴子管理法的“三大要素”

第三模块：管理者的行为与风格

(授课形式：视频分析、案例分析、角色扮演)

1、跨越“一时成功”与“长期绩效”的鸿沟

2、管理者的行为分析

3、关系行为与工作行为解析

4、管理风格四象限

5、【角色扮演】：

S1-S4 风格的表现形式

6、【案例分析】：

管理者王明的问题所在？

李巍和孙希强的工作差异在哪儿？

7、【视频分析】：

亮剑：楚云飞的管理是否正确？

亮剑：李云龙可以对副手这样吗？

卡特教练：如何让队员绝地反击？

卡特教练：队员对你失去了信任之后

第四模块：对下属工作准备度评估

(授课形式：视频分析、案例分析、头脑风暴、情境模拟)

1、【头脑风暴】：

下属如何才能取得有效的成功？

我们如何才能科学地评估下属？

2、管理者与下属的互动关系

3、判断下属工作的成熟度：

能力与意愿模型解析

能力的三要素与判断标准

意愿的三要素与提升技巧

4、下属成熟度状态的定义与分类

5、【案例分析】：

诸葛亮错用马谡在哪里？

6、下属成熟度的评估方法及工具

7、下属 R1-R4 四阶段状态的解析

下属工作的问题所在

8、【模拟演练】：

如何正确把握下属的成熟度

9、【视频分析】：

亮剑：赵刚算 R 几？

赢在中国：商业实战中的曾花算 R 几？

亮剑：炸炮楼，王城柱的成熟度是多少？

黑洞：刘振汉的下属都是 R 几？

第五模块：成为真正的管理者

(授课形式：视频分析、小组分享、角色扮演)

1、管理风格与下属状态的对应分析

2、【测试题解析】：

学员管理风格的适应性诊断

3、正确管理下属的三步骤

4、成为组织中真正的核心

5、【角色扮演】：

管理技能实战“演练场”

6、【视频分析】：

亮剑：旅长如何委派赵刚赴任独立团

黑洞：刘振汉的领导错误在哪里？

角斗士：真正的领导者形成的过程

7、【小组分享】：

我们到底该怎样管理？