

《管理者的辅导与授权》课程大纲

1、课程缘起

很多企业的管理者或许知道怎样去领导自己的员工，却忽略了管理者还肩负着辅导与授权员工的责任。做为管理者的您是否有以下困惑：

- 公司未能对员工技能差距做针对性检讨
- 管理者常因各种原因不能好好辅导手下
- 公司对员工的辅导缺乏完整架构
- 公司未针对实际状况编订辅导教材
- 不同的岗位却采用同样的辅导方法
- 未根据职位功能差异做针对性辅导

2、课程说明

管理的本质是：如何让他人做对、做好事情；所以无论从何种角度探讨关于管理与授权，都应该以最终让部属能力做好事情为根本立足点，而且这些都牵涉到关键问题－辅导与授权。

在传统领导思维中，许多的领导仍然沉浸在“鞠躬尽瘁，死而后已”，这已被现代管理理念所摒弃，有授权管理目的在于，如何通过授权，让事情被管起来，既不管得太死，也不能放任自流。我们特邀企业管理专家陈宝光老师，与您分享《管理者的辅导与授权》的精彩课程，用生动典型的实例和诙谐幽默的语言，帮助管理者打造自己的辅导与激励模式，使之成为更优秀、更全面的企业管理人员。

3、培训对象

企业中高层管理者、总监、经理、工程师、管理职相关参与人员

4、培训目标

- ▣ 掌握系统的管理方法
- ▣ 确立中高层管理者的五大功能——计划、组织、用人、指挥、控制，全面管理素养的提升
- ▣ 掌握部属培育、激励、冲突处理技巧。
- ▣ 了解如何协助与辅导部属达成工作目标与问题解决，共创双赢有绩效的工作环境
- ▣ 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
- ▣ 了解如何协助上司完成组织的任务，了解如何推动下属做好工作
- ▣ 掌握管理工具，拥有迅速有效解决问题的能力与技巧
- ▣ 懂得把握授权管理中的技巧，走出授权中的误区。

5、课程大纲

第一单元：导入

▣ 员工四象限：

有德有才

有德无才

无德有才

无德无才

你的员工处在哪一个象限，或者您自己目前更处于哪一个象限？如何通过《管理者的辅导与授权》通过管理技术的学习运用，转换像限？成就更多有德有才的管理者与员工？

第二单元：自我管理

- 自我认识
 - 选择/机遇
 - 工作价值
 - 工作绩效
 - 立志/目标
 - 职业生涯四阶段

- 角色认知与定位

- 角色误区
 - 角色错位
 - 民意代表
 - 代表个人
- 角色错位
 - 向上错位
 - 向下错位
- 角色排位
 - 角色认知
 - 懂得复命
 - 有效沟通
 - 成本意识
- 角色认知
 - 角色的规范
 - 角色的权利
 - 角色的义务
- 视频案例

第三单元：有效指导--塑造优势团队

- 人员管理

- ▶ 员工培育

- **员工培训重要性**
 - 对企业重要性
 - 对团队重要性
 - 对上司重要性
 - 对个人重要性
- **现场工作指导**
 - 工作中教导
 - 工作外训练
 - 自我启发
- **工作指导步骤**
 - 告知
 - 示范
 - 模拟
 - 改善
 - 固化
 - 创新
- **能力的培养**
 - 判断能力
 - 分析能力
 - 总结能力
 - 组织能力
 - 教导能力
- **动成长(中层干部管理)**
- **管理能力六度**
 - 气度 VS.亮度
 - 态度 VS.速度
 - 厚度 VS.韧度
- **员工激励**
- **激励技巧**

定义

目的

激励方式

■ **激励原则**

参与原则

沟通原则

肯定原则

授权原则

■ **激励系统**

规则简明

要求具体

可以实现

可估量

■ **行动方案**

■ **超值激励法**

➤ **沟通技能**

■ **沟通的三要素**

心态

关心

主动

■ **沟通的方向及技巧**

上对下沟通技巧

平行沟通技巧

下对上沟通技巧

■ **沟通要领**

了解对方的言默之道

明白对方的表达方式

衡量对方的身份背景

对事凭资料

对人凭记忆
交浅不言深
可言则言,应默则默

■ 沟通掌控

掌握环境变因
注意个别差异
能够拿捏得体
具备反射能力
敏感度的思维
良好润滑技巧

第四单元：授权管理

□ 授权管理的意义和好处

授权管理的意义
授权管理的好处

□ 授权的准则

可授权
不可授权

□ 授权技能

授权步骤
授权中的误区

第五单元：工作管理

□ 组织管理

■ 企业四大轴心

时间轴
制程轴
区域轴
产品轴

- **企业经营管理模型**

 - 组织目标

 - 部门目标

 - 岗位目标

 - 个人目标

- **组织实现目标的途径**

 - 过程标准化

 - 结果标准化

 - 技能标准化

- **管理(活动)循环**

 - 规划

 - 控制

 - 执行

- **思考**

- **目标管理**

 - **目标的意义**

 - 公司目标意义

 - 个人目标意义

 - 案例分享：哈佛的调查

 - **目标管理的威力**

 - 对个人而言

 - 对企业而言

 - **目标确定的标准**

 - Specific (具体明确)

 - Measurable (能够衡量)

 - Acceptable (可以接受)

 - Realistic (切实可行)

 - Time-bound (设定期限)

 - **目标设定**

目标设定过程

目标设定公式

目标设定规范

□ 计划执行

■ 经营计划的制定

制定流程

年度规划

年度目标分解

年度经营计划

部门经营计划

年季月度会议

■ 制订计划的工具

PDCA

QCSTORY

PROJECT

MINDMAPPING

“6W3H”分析法

SWOT

时间管理计划

■ 企划 VS. 计划

企划与随遇而安

企划的功能

企划的程序(流程)

■ 案例分享

□ 时间管理

■ 时间管理四象限

紧急/不紧急

重要/不重要

■ 时间配置

着眼工作，工作分类
看人生，大部分人
不合理的时间配置
看人生，成功人士
时间配置后的实施法则
课堂练习

■ 时间管理方法

培养习惯
授权之道
有效会议
根除拖延

第五单元：管理工具

□ 问题分析与解决模型

- 状况评估
- 问题分析
- 决策分析
- 应变措施
- 案例分享

□ 决策分析模型及工具

- 第一种模型
- 第二种模型
- 第三种模型

□ “五个为什么”分析法

- 识别问题
- 澄清问题
- 分解问题
- 查找原因要点
- 把握问题的倾向

- 识别并确认异常现象的直接原因
- 建立一个通向根本原因的原因/效果关系链
- 采取明确的措施来处理问题
- 案例分析

□ **SWOT 分析**

- 建立 **SWOT** 表时可以考虑的问题
- **SWOT** 分析步骤
- 策略选择比较
- 风险评估 **SWOT**

启发式讲授+实战练习+案例+竞赛学习 现场演练 讲师点评

经过两天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。