

## 《卓越经理五任务》大纲

### 【课程收益】

课程通过案例分析、录像观摩、情景模拟、实战训练、测评及行为强化反馈等混合式学习及生动活泼的形式，系统讲授中基层经理人的角色定位及五项核心管理能力，并匹配核心领导力管理模型或敬业度 Q12 测评，帮助管理者快速锁定能力发展与行为改进目标，通过前后测结果比对量化学员能力发展成果。

### 【课程对象】

适合从业务或技术到管理转型的新任管理者、后备管理者。

### 【课程时长】

2 天（可根据企业需求定制 1 天或 0.5 天模块）

#### 第一模块：管理者角色定位

##### 第一单元：管理者作用为什么

- 1.学习目标与学习内容介绍
- 2.企业成功路径分析：经理在企业价值链中起什么作用
- 3.优秀经理对企业的影响：帮助主动脉 打通微循环
- 4.经理对于员工的影响：加入公司 离开经理

##### 第二单元：管理者角色认知是什么

- 1.案例分析：李明的烦恼
- 2.管理者角色转变困难的三大原因
- 3.从 I 型人到 T 型人
- 4.管理者角色中的误区
- 5.管理者四个关键角色定位
  - 管理者角色一：对上级是辅佐者
  - 管理者角色二：对平级是协作者
  - 管理者角色三：对下级是教练
  - 管理者角色四：对客户是朋友和顾问
- 6.经理的五个核心任务
- 7.经理建设团队的 12 个关键问题

##### 第三单元：管理者德才要求做什么

- 1.案例分析：任务没完成的原因是什么
- 2.管理者的德才要求
- 3.干部选拔标准--德才兼备德为先
- 4.知名企业管理者德才要求案例分析

##### 第四单元：成为优秀管理者如何做

- 1.研讨：管理者如何加快角色转变
- 2.管理角色转变的七个加速器
- 3.优秀管理者的八项修炼

#### 第二模块：选择人

### **第一单元：行为风格与优势理论**

- 1.优势与才敢
- 2.如何发挥优势

### **第二单元：识别四种行为风格**

- 1.DISC 背景介绍
- 2.DISC 测试
- 3.四种风格讲解
- 4.风格是别练习
- 5.四种行为风格特点总结

### **第三单元：行为风格测试结果分析**

- 1.行为风格报告解读
- 2.如何识别自己的变化趋势与压力

### **第四单元：DISC 与岗位匹配关系**

- 1.匹配关系
- 2.匹配练习表

### **第五单元：STAR 模型在招聘中的应用**

- 1.STAR 模型介绍
- 2.STAR 在招聘中的实践运用
- 3.招人实战演练

### **第六单元：对不同行为风格需求与沟通的策略**

- 1.分组探讨行为风格类型
- 2.识别不同行为风格的需求
- 3.对不同风格的建议

## **第三模块：授权**

### **第一单元：领导者的作用与任务**

- 1.介绍学习目标与学习内容
- 2.领导者能力对公司经营业绩的影响
- 3.领导与管理的区别
- 4.领导的概念
- 5.有效领导者的指导原则

### **第二单元：诊断下属的发展阶段**

- 1.LBA 领导型态测试
- 2.有效授权的核心步骤
- 3.员工工作的要素
- 4.诊断员工发展阶段的两大要素
- 5.小组研讨：学习的发展过程
- 6.员工在目标任务上的四种发展阶段
- 7.员工的四个任务发展阶段
- 8.四种任务发展阶段的员工需求特点
- 9.诊断员工发展阶段的要点

### **第三单元：分析自我的领导弹性**

- 1.领导行为的两种基本类型
- 2.四种领导型态：S1-S4
- 3.四种领导型态的行为特征

- 4.四种领导型态的差异
- 5.四种领导行为方式在制定决策方式上的差异
- 6.单元小结：分析自我的领导弹性要点

#### **第四单元：调适恰当的领导型态**

- 1.录像分析与活动
- 2.领导者在授权时主要有三种结果
- 3.有效领导的行为模式
- 4.录像辨别练习
- 5.领导行为匹配度辨别练习
- 6.录像分析、实战练习
- 7.调适领导型态的要点

### **第四模块：激励人**

#### **第一单元：了解员工真正的激励需求**

- 1.学习目标与内容介绍
- 2.测试：你真正了解激励吗？
- 3.从马斯洛需求层次说到双因素理论
- 4.激励因素与保健因素
- 5.研讨：经理的激励重点在哪里更好？
- 6.激励员工的12个关键维度
- 7.测试：你的工作动力
- 8.赞赏是最好的激励资源

#### **第二单元：赞赏的益处与挑战**

- 1.赞赏的益处与重要性——不花钱的最佳激励工具
- 2.研讨：赞赏与奖励的区别
- 3.赞赏的顾虑：为什么现实中经理不用这个工具？
- 4.活动：寻宝

#### **第三单元：如何进行有效地赞赏**

- 1.活动：你该如何表扬他？
- 2.录像研讨：赞赏的九个原则
- 3.赞赏他人的四个核心要点
- 4.练习：公开赞赏的四个核心步骤
- 5.如何通过奖励和制度形式来激励员工
- 6.研讨：如何寻找更多机会赞赏员工
- 7.研讨：员工激励百宝箱
- 8.总结：有效激励的十大应用要点

### **第五模块：辅导人**

#### **第一单元：为什么需要辅导**

- 1.学习目标与内容介绍
- 2.案例分析：为什么小张业绩老上不去
- 3.辅导概念与内涵
- 4.辅导的目的与作用
- 5.辅导的分类：态度型辅导+技能型辅导

#### **第二单元：改进型辅导**

- 1.建设性反馈的目的与作用

- 2.案例演练：如何批评搞砸了的小李？
- 3.录像研讨：建设性反馈的六个步骤
- 4.小组练习：你该如何批评他？
- 5.态度性辅导的八大应用要点

### **第三单元：发展型辅导**

- 1.雁群和野牛群的启示
- 2.领导者为什么一定要培养员工
- 3.案例分析：为什么这个训练是失败的？
- 4.在岗训练五步法
- 5.两人活动：教暗码
- 6.小组练习：你来教教我
- 7.小组研讨：新员工试用期专业辅导
- 8.别让猴子跳回背上
- 9.技能型辅导的五个应用要点

## **第六模块：绩效评估**

### **第一单元：为什么要进行绩效考核与面谈**

1. 介绍培训目标
2. 研讨：绩效考核与绩效管理的区别
3. 录像分析：这个经理的绩效评估面谈如何？
4. 绩效考核与评估面谈的目的与作用

### **第二单元：绩效考核的常见问题及解决方法**

1. 绩效考核的常见问题分析
2. 常见问题的解决方法

### **第三单元：如何进行绩效评估面谈**

1. 如何进行绩效面谈的准备？
2. 绩效面谈的七步骤
3. 录像分析：如何与A类优秀员工进行评估面谈
4. 小组练习：与A类优秀员工进行评估面谈
5. 录像分析：如何与B类达标员工进行评估面谈  
    小组练习：与B类达标员工进行评估面谈
6. 录像分析：如何与C类待改进员工进行面谈
7. 小组练习：与C类待改进员工进行面谈
8. 与员工进行绩效面谈的要点小结

### **第四单元：绩效考核结果的应用**

1. 案例研讨：这笔奖金如何分？
2. 绩效考核结果的应用注意要点
1. 制定行动计划