



《卓越主管的一天》

背景：成为公司的主管需要完成从管理个人到管理团队的心态，技能，工作重心的转变，这对未来管理生涯是至关重要的一步，而很多企业因为高速发展，不得不将未被培训或未完成转变的员工提拔为管理者，在短期可能勉强应对，但在长期却留下隐患，导致决策失误，用人不当，团队松散，士气低下，如何在高速发展过程中，让被提拔的员工快速的掌握管理体系和能力，是企业和管理者最为关注的培养需求。

课程目标

- 1) 帮助主管对管理体系和技能有系统全面的认知
- 2) 从管事理人两个维度，掌握管理者必备的八项外功
- 3) 掌握问题分析，计划执行，分工授权，辅导反馈，有效激励五项主管核心能力

课时长度：6 个小时

学员要求：主管或中基层管理者

授课方式：行动学习+案例研讨+角色扮演

课程大纲

注：大纲中讲授内容会根据引导结果选择讲授

第一章：主管角色认知

案例讨论：张主管的困惑

引导工具：视觉引导——优秀管理者画像

点评讲授：从管理自我到管理他人

- 1) 心态转变：借助他人完成任务
- 2) 技能转变：基层管理者 5 项技能
 - a) 问题分析
 - b) 计划执行
 - c) 分工授权
 - d) 辅导反馈
 - e) 有效激励
- 3) 重心转变：管理者应该关注的【管理要务】

基层管理者太极模型

第二章：目标与问题分析

让团队【做正确的事】：

- 1) 愿景目标，具体目标，执行目标

撰写部门的愿景和使命

拨云见日：找出问题背后的原因

- 1) 问题的意义与定义
- 2) 问题界定三要素

3) 问题分析四步法

引导工具：ORID——焦点讨论法

讲授点评：

SMART：从模糊目标到具体目标

目标分解：从具体目标到可执行和检查的目标

第三章：计划与执行

引导工具：团队列名——形成方案和计划

讲授点评：如何形成共识的方案

引导：从包包子看计划执行

1. WBS 任务分解
2. 流程图管理
3. 甘特图

如何跟进任务的执行

1. 红绿灯看板管理
2. 过程跟进的 6 项原则

第四章：分工委派

引导工具：头脑风暴——分工委派的难题与方案

讲授点评：如何进行授权

根据下属发展阶段调整委派方式

- 1) 指令式：高意愿，低能力
- 2) 教练式：低意愿，中能力
- 3) 参与式：意愿起伏，中能力

4) 授权式：高意愿，高能力

合理的分配工作：RICA 法则

授权跟进的原则

- 1) 如何进行有效的看板管理
- 2) 如何防止下属反授权
- 3) 如何面对下属阶段性成果不佳
- 4) 如何有效的进行授权总结

案例模拟：繁忙的一周

第五章：下属辅导

如何布置任务

- 1) 任务委派六步法
- 2) 说清任务的 5W2H 工具

如何反馈工作

- 1) 用 STAR 模型进行表扬
- 2) 用 STAR 模型进行批评

如何进行教练式辅导

- 1) 核心技能：倾听
- 2) 核心技能：回应
- 3) 核心技能：区分
- 4) 核心技能：提问

引导工具：私董会——相互辅导

第六章：团队激励

管理者手中的激励资源有哪些？

为什么涨工资不是万能的激励手段？

- 1) 赫兹伯格双因素理论
- 2) 马斯洛需求理论

如何通过让下属工作达到激励的效果

- 1) 任务分配
- 2) 指标评定
- 3) 奖优罚劣

如何做到人性化激励？

- 1) 活动：你了解他吗？
- 2) 盖洛普 Q12 问卷分析
- 3) 员工驱策力测评

引导工具：世界咖啡——如何激励我们的团队

形成行动计划

课程总结