

《会计主管管理能力提升课程》

导入：管理新形势与新挑战

思考：身为农商行团队的一线主管，最重要的领导能力是什么？

一、会计主管的角色认知

1、会计主管的五种错误角色定位

Ø 土皇帝

Ø 代言人

Ø 自然人

Ø 传声筒

Ø 业务能手

2、会计主管的正确角色定位

Ø 学习的标杆

Ø 绩效的伙伴

Ø 承诺督导者

Ø 共同学习

3、会计主管的角色定位

Ø 会计主管者的能力定位要求

Ø 不同层次领导的工作重点定位

Ø 会计主管领导风格定位

4、团队角色测试

二、网点管理基本逻辑

1、一线管理者的价值在哪里？

2、什么叫正常的员工？

3、管理逻辑素养测试

4、常见管理心态障碍

5、个人胜任力管理原理与模型

三、会计主管团队管理从目标开始

1、目标对人的行为的影响

Ø 心理短片：最后的编织

2、什么是好的目标？（SMART 原则）

3、多个目标的排序：轻重缓急

4、目标的制定与分解

Ø SMART 原则

Ø 因人而异的管理深度

Ø 轻重缓急

Ø 以始为终的分解

Ø 海盗分钻石测试

5、网点团队工作的计划与执行

Ø 如何做计划？（PLAN）

Ø 如何确保执行不走样？（DO）

Ø 检查中要注意的要点有哪些？怎样才能做好检查？（CHECK）

Ø 调整与反馈（ADJUST）

Ø 完整的执行力管理循环

四、管理沟通基本技能：听、看、问、说

1、倾听测试

2、听力三角形

3、看：观察对方的肢体语言背后的含义

4、微表情观察技巧：如何判断下属所说的真假？

5、提问：引导人心的提问技术

6、中立投射性提问方法

7、说的原则：你和他都懂的/经历过的/相信的

8、三种无法沟通的情况

Ø 利益冲突、价值观冲突、有情绪时

9、案例讨论：销售小王的问题到底在哪里？

10、练习：敏感度练习&行为透露出的信息

11、如何判断下属说的是真是假？

五、下属管理技能提升—如何带教部属

1、辅导—能力提高

Ø 密码学习案例：辅导具体步骤

Ø 工作辅导常用方法

l 观察法——我做，你看

l 指导法——我说，你做

l 行动学习法——你做，我问

2、团队发展阶段与管理动作匹配

Ø 团队的人际关系维度与工作任务维度

Ø 团队发展阶段测试

3、总结改进法——你汇报，我跟踪

Ø 工作辅导具体沟通技术：倾听、观察、提问与引导

六、会计主管的压力处理

1、员工的压力排解

2、会计主管自身的情绪控制与压力排解

3、如何认识压力

4、如何面对受到的委屈或误会

互动：会议中的几种棘手问题如何处理？

5、避免沟通的短接

6、解决从管理人员做起

7、达成共识最重要