
电力基层主管绩效管理实务

【 课程大纲】

第一讲：基层主管应有的角色认知（3H）

1、 主管们为什么“盲、忙、茫”

- 目标不清晰
- 工作缺乏计划
- 组织工作不当
- 救火式管理
- 时间控制不够
- 现场整理整顿不足
-

2、 思考：主管的使命是什么？

- 管理、问题、目标、经营之关系
- 日常工作中，哪些是管理工作？哪些是业务工作？

3、 认识三个属性

- 企业的属性：追求利润最大化
- 管理的属性：整合资源,提高效率
- 企业内员工的属性：满足生存和发展

4、 主管如何定位

- 高层：焦点是“钱”，重点工作是战略、目标、保值增值、搭建平台
- 中层：焦点是“目标”，重点工作是计划、方案、规范体系建设、督导
- 基层：焦点是“事”，重点工作是执行操作、方法结果、过程控制

5、 基层主管做什么

- 承上启下、领导指挥、组织落实、关系协调、培养人才

6、 技术工作与管理工作差异

- 从管事→管人又管事
- 接受他人建议→咨询、指导他人
- 注重细节→注重大局
- 以个人为主→以团队为主
- 逻辑思维→价值思维
- 对事不对人→对事又对人
- 注重技术、能力→注重人与人之间的关系

7、 如何理解“管理”

- 管理就是管“人”理“事”
- 管“人”：
 - 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效管理
- 理“事”：
 - 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、
 - 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具 (5S、目视管理、看板)

8、 基层主管要关注的六大要素和六大目标

9、 主管的日常管理内容

10、 优秀管理者的素质要求

【小组讨论】结合案例、游戏分享讨论

第二讲 提升效率之时间管理 (1H)

- 1、 时间管理的概念和误区
- 2、 时间管理的四象限原则
- 3、 时间管理的基本方法
 - 了解自己使用时间和方式状况
 - 工作分类
 - 分清一般事件与重点事件
 - 做好工作计划
 - 缩短别人干扰的时间
 - 不要拖延
 - 第一次就把事情做好
 - 时间的判断应有弹性
- 4、 主管时间管理实务
 - 用清单明确目标：年、月、周、日，部门、个人
 - 拟定行动计划：时间、内容、结点、结果
 - 按重要和紧急设定优先次序（避免紧急发生）
 - 培养专注力
 - 时间期限与奖励
 - 做好工时记录与分析
 - 识别故意拖延的现象
 - 授权：管理是让别人帮你完成工作的艺术
 - 结果导向：减少文山会海
 - 识别干扰事件
 - 分批作业
 - 利用零碎的时间（每天十分钟、每次五分钟）

-
- 利用连续的时间
 - 简化工作
 - 学会说不

第三讲 提升员工绩效从工作教导开始 (2H)

1、工作教导特征

- 有经验的员工在工作场所或与工作场所近似的地点培训新员工，有计划地培养特定工作能力的过程
 - 有经验的员工
 - 工作场所
 - 有计划的培养
 - 特定工作能力
- 工作教导与传统培训的异同

2、工作教导关注的五个方面

- 工作性质
 - 及时性
 - 频率
 - 难度
 - 失误的后果
- 可供利用的资源
 - 合格的培训老师
 - 可用的培训时间
 - 设备、工具和数据
- 工作环境的限制
 - 培训地点
 - 工作干扰

-
- 财务方面的考虑
 - 学员人数
 - 预期的经济效益
 - 个人差异
 - 学员先前条件
 - 学员偏好
 - 文化差异

3、工作教导的流程

- 确定是否合适使用工作教导
- 分析工作任务
- 培养培训师
- 开发工作教导模块
- 实施工作教导
- 评估及解决工作教导问题

4、工作教导培训步骤

- 让学员做好准备
- 实施培训（说给你听、做给你看）
- 要求学员响应（说给我听、做给我看）
- 提供反馈信息
- 评估绩效

5、工作教导培训七大误区

- 过长的时间负担
- 业务专家不愿意担任培训师
- 培训师组建困难
- 员工发展

-
- 工作环境下的其他形式的培训
 - 演绎的方法
 - 借助人力资源的力量

6、工作教导训练指导的常规方式

- 主管对员工进行岗位训练指导
 - 示范法、讨论法、问答法、角色扮演法、实际练习法
- 离开岗位的集中式培训
 - 讲授法、讨论法、个案研讨法、游戏法、视听教学法
- 员工自我训练
 - 看书、看资料、练习、求教
- 其他训练指导方式
 - 拓展训练、竞赛

7、工作教导的实施方法

- 营造学习的轻松气氛
- 融洽与下属的关系
- 工作场所会议（小团体活动、现场问题分析会）
- 因材施教、因人施教（个别指导、示范）
- 让员工根据上司传授的技巧依法实践
- 让员工一边操作一边口述过程及注意事项
- 让员工指出操作的关键之处，并示范
- 让员工多次练习，直到熟练为止
- 依据训练指导的评估情况制订一阶段培训计划

第四讲 沟通能力训练（1H）

1、有效沟通对基层管理重要吗？

- 工作中的矛盾 **70%**是由误会产生的

-
- 下属执行不力多因沟通不畅
- 2、 沟通概念知多少？
 - 什么是沟通
 - 沟通的目的
 - 沟通在组织中作用
 - 工作沟通怎么做
 - 沟通的方式
 - 3、 有效沟通的技巧
 - 倾听的技巧
 - 表达的技巧
 - 反馈的技巧
 - 4、 如何与下属进行有效沟通
 - 5、 与下属面谈的要点（工作表现、绩效、激励）

第五讲 绩效管理与绩效考核（3.5H）

- 1、 我们的重点工作是什么？
 - 绩效考核？
 - 绩效管理？
- 2、 绩效管理与绩效考核比较
- 3、 绩效考核与管理的关系
- 4、 绩效管理的目标体系
 - 自上而下层层展开
 - 自下而上层层保障
- 5、 绩效管理是一个循环过程
 - P 阶段：进行绩效管理的准备、计划及系统设计
 - D 阶段：绩效管理过程的系统实施、执行

- C 阶段：绩效评价与控制，诊断纠正绩效管理目标与计划偏差

- A 阶段：总结评估及反馈，提高绩效的措施

6、 绩效管理如何落地（这些要达成一致）

- 员工应该完成的工作
- 员工的工作如何为企业目标的达成做贡献
- 用具体的内容描述怎样才算把工作做好
- 员工和主管如何一起努力，才能帮助员工提升绩效
- 如何衡量、测评工作绩效
- 确定影响工作绩效的障碍并将其克服。

7、 提高员工绩效四步走

- 知人——对员工素质能力评价（知其所长）
- 善任——追求高度的人岗匹配（用其所长）
- 激励——采取科学的激励手段（促长发挥）
- 培训——构建长效的培训机制（促长更长）

8、 绩效管理之：绩效计划

9、 绩效管理之：绩效沟通

10、 绩效管理之：绩效分析与评估

11、 绩效管理之：绩效诊断和反馈

12、 绩效管理工具

- 平衡计分卡
- KPI 指标

13、 何谓绩效考核

- 业绩考核
- 行为考核

14、 绩效考核的困惑

15、 绩效考核方法的种类

- 绩效考评方法：行为导向性考评方法
- 绩效考评方法：结构式叙述法
- 绩效考评方法：强迫选择法
- 绩效考评方法：成绩记录法
- 绩效考评方法：劳动定额法
-

第六讲 提升绩效的基础：5S 管理（1.5H）

1、 游戏：数字游戏

2、 什么是现场？什么是 5S 管理？

3、 为什么要做现场 5S 管理？

4、 1S 整理怎么做？

- 红牌作战法

5、 2S 整顿怎么做？

- 定置定位管理
- 标识化管理
- 目视化管理

6、 3S 清扫怎么做？

- 清扫的推行
- 清扫区域的划分
- 建立清扫基准和制度
- 查找污染源

7、 4S 清洁做什么？

- 清洁的含义

-
- 清洁的推行
 - 清洁的典型问题
- 8、 5S 素养如何提升？**
- 素养的含义
 - 素养的培养过程
 - 素养形成的推行要点
- 9、 推行 5S 的方法和步骤**