

《卓越管理者五项修炼》

张焯老师

【课程目标】

本课程将帮助一线中基层管理者全面理解管理者角色及关键任务，明确工作的高价值区，正确管理工作时间，识别团队执行力不佳的原因，针对不同员工采取差异化管理和激励方式，帮助团队快速成长，激发员工内动力，打造高绩效团队。

【课程收益】

1. 全面理解管理者角色及工作重点，识别常见角色定位误区及行为表现；
2. 掌握管理者时间管理方法，明确角色转换成功的判断标准，了解角色转型的三个关键；
3. 了解任务委派与跟进的方法，合理选人育人，推动任务执行与落地，确保高质量交付；
4. 识别下属成长需求，掌握知识技能、经验、动机、信心、承诺的辅导方法及工具；
5. 知晓激励原理和常用激励方法，识别员工深层需求，激发下属主动投入工作；
6. 了解四种领导风格的行为特点，掌握对关键人群的差异化领导方式。

【课程特色】

- 丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
- 超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】 本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】 1-天，6小时/天

【课程大纲】

导入 管理者当前遇到的问题或挑战

第一单元：管理者角色认知

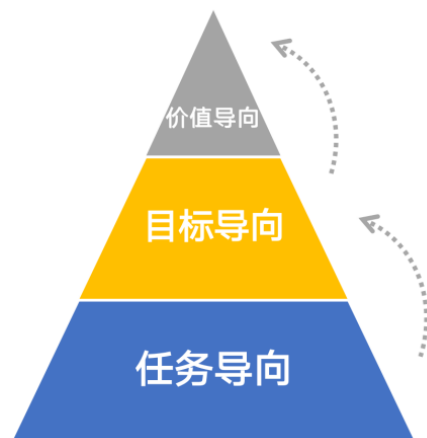
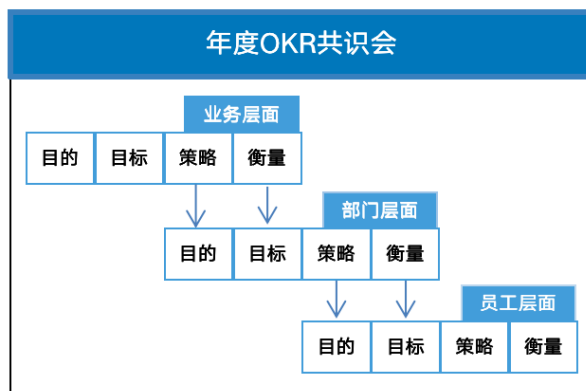
1. 业务骨干与经理的区别
2. 管理者角色定位
3. 管理者关键任务

第二单元：目标制定

1. 制定目标的意义
2. 拆解逻辑与跟进方式
3. 目标管理工具——OKR
 - 1) OKR 的起源
 - 2) OKR 的定义
 - ① O 是什么
 - ② KR 是什么
 - 3) OKR 的制定原则
 - ③ 正确的 O vs 错误的 O
 - ④ 正确的 KR vs 错误的 KR
 - 4) OKR 的特点与适用场景
 - 5) 练习：OKR 优化
4. 评价标准制定
 - 1) 评价标准制定纬度
 - 2) 评价标准参考因素
 5. 目标设定常见问题与误区

第三单元：任务委派

1. 委派任务的目的
2. 案例分析：改 BUG
3. 任务委派的流程
4. 任务委派五步法
 - 1) 优先级评估——聚焦工作的高价值区
 - 2) 工作分析——以终为始，从价值出发明确任务需求



目标的三个层次

- ① 工作价值分析
- ② 工作任务拆解
- ③ 用人需求分析
- 3) 工作授权——修人还是修己？
 - ① 授权的目的与意义
 - ② 授权的范围与原则
 - ③ 授权常见错误与误区
- 4) 识别人选——借事修人，通过任务赋能团队
 - ① 选人维度一：员工发展规划——培养还是激励？
工具：用九宫格识别团队关键人才



- ② 选人维度二：员工绩效准备度分析
 - a. 员工绩效准备度分析方法
 - b. 情境管理：不同员工的差异化发展策略
- ③ 选人维度三：时间饱和度
- ④ 选人常见错误与误区
- 5) 任务下达
 - ① 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - ② 任务沟通中的常见错误
 - ③ 任务沟通五步法 (wwhha)
 - ④ 常见员工异议与应对技巧
 - ⑤ 演练：任务下达
- 5. 测评：管理者任务委派能力自我觉察

第四单元：过程跟进

- 1. 案案例分析：执行力不佳的小赵
- 2. 执行不佳与过程管理的影响关系
- 3. 过程管理常见错误与误区
- 4. 过程管理的目的与作用
- 5. PDCA 任务管理法介绍
 - 1) PDCA 任务管理法的价值
 - 2) PDCA 任务管理法的特点
 - 3) PDCA 任务管理的流程与操作要点
- ① 计划 (P)：行动计划制定及风险预估
 - a. 计划制定的八大要素
 - b. 目标制定原则：好目标 vs 不好的目标
 - c. 目标拆解逻辑与工具：从目标到可实施的计划
- ② 执行 (P)：执行推进与问题解决
- ③ 检核 (P)：及时发现问题并纠偏
- ④ 改进 (P)：复盘——复制成功避免重复踩坑
 - a. 复盘的价值
 - b. 复盘与总结的四大区别
 - c. AAR 复盘五步法
 - d. 案例：员工周报复盘
- 6. 管理者的过程管理——确保员工 PDCA 每一步执行到位
 - 1) 过程管理四大阶段：
 - ① 阶段一：计划检核——方向正确，确保在正确的时间做正确的事
 - a. 员工计划制定常见问题——为什么必须有排期和里程碑
 - b. 管理者计划检核关键动作——为什么管理者的好想法无法落地
 - c. 管理者计划检核常用工具
 - d. 案例：周报周会中的计划检核



② 阶段二：执行监督——计划落地，确保用正确方法做事

- a. 员工执行过程常见问题——计划与执行两张皮
- b. 管理者执行监督关键动作——过程结果可视化
- c. 管理者执行监督常用工具
- d. 案例：管理看板

③ 阶段三：进度检核——拿结果，确保把事做正确

- a. 员工进度完成常见问题——员工为什么不主动汇报进度
- b. 管理者进度检核关键动作——为什么要开会检核进度
- c. 管理者进度检核常用工具
- d. 案例：管理看板

④ 阶段四：改进检核——持续优化绩效，赋能团队

- a. 员工复盘改进常见问题——解决问题浮于表面
- b. 管理者改进检核关键动作——透过现象看本质
- c. 管理者改进检核常用工具
- d. 案例：某大厂某重点工作复盘及改进方式

2) 演练：优化某重点工作过程管理机制与工具

3) 过程管理的八个“凡是”

7. 测评：管理者过程管理能力自我觉察

第五单元：情境管理

1. 案例分析：气愤的张经理

2. 员工绩效准备度

1) 绩效准备度构成与管理策略

① 意愿：动机、承诺、信心→辅导

② 能力：知识、技能、经验→激励

2) 常见四种准备度状态

3. 管理风格

1) 构成管理风格的两类行为

2) 常见四种管理风格

4. 情境管理

1) 不同绩效准备度员工的管理风格

2) 不同绩效准备度员工的发展策略

5. 练习：管理风格自我觉察

第六单元：辅导下属

1. 案例：新官上任

2. 管理者的核心角色是教练

1) 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品

2) 管理者用人，领导者培养人

3) 用人来做事，再通过事来培养人

——借假修真、借事修人、借人修己

3. 辅导下属的意义

4. 员工是如何成长的

1) 70-20-10 法则

2) 员工辅导时机——不光是新员工才需要辅导

3) 常用辅导方法：自我觉察→做前学→做中学→做后学

5. 能力辅导方法与工具

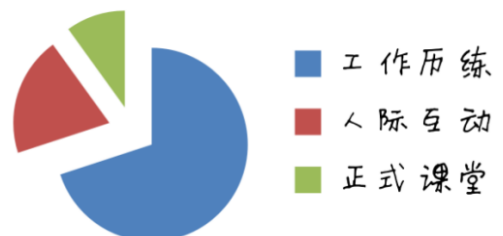
1) 知识辅导方法：以考代培

2) 技能辅导方法：示范+演练+检核

工具一：反馈

① 正反馈（表扬）

70-20-10 学习原则



- a. 正反馈的目的与原则
- b. 正反馈工具：SAIL
- c. 练习：SAIL 赞美法
- ② 建设性反馈（批评）
- a. 建设性反馈的目的与原则
- b. 建设性反馈工具：BEST
- c. 批评后如何恢复关系
- d. 练习：BEST 绩效反馈法则

工具二：16 字箴言

- ① 辅导流程与操作要领
- ② 辅导原则——为什么讲过了员工还是不会
- ③ 案例：销售陪访辅导
- 3) 经验辅导方法
- ① 视频案例：纠正错误观点
- ② 经验的作用——为什么说过了员工还是会做错
- ③ 经验是如何习得的——替代而非辅导是最大的障碍
- ④ 经验辅导常见误区——为什么好心辅导，员工却不领情
- ⑤ 经验辅导方式：诊断+提问+反思+辅导+检核
- ⑥ 工具：引导式提问
- a. 引导式提问的作用
- b. 引导式提问的原则——不要过快支招
- c. 引导式提问的三种方式
- d. 案例：引导式提问帮助员工复盘
- e. 演练：引导员工复盘上周工作
- 6. 辅导下属常见错误与误区
- 7. 演练：制定员工辅导计划

第七单元：激励下属

- 1. 人为什么努力工作
- 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
- 2) 敬业度关键影响因素
- 2. 员工激励的原则：激励的 24 字方针
- 3. 意愿激励方法与工具
- 1) 建立动机
- ① 价值观六层模型
- ② 梳理目标的 GROW 模型
- ③ 案例：帮助员工制定职业发展规划
- 2) 树立信心
- ① 视频案例：帮助员工建立信心
- ② 帮助员工建立信心的关键点
- 3) 激发承诺
- ① 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则
- ② 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
- ③ 如何让员工接受高目标
- 4. 常见激励错误与误区
- 8. 演练：制定员工激励计划

第八单元：制定个人发展计划（IDP）

课程重点回顾与答疑（20min）

