

领导梯队：管理认知与技能提升

培训主线：

- 1、工作价值观：界定本身岗位的价值，清楚自身的定位
- 2、时间应用：为了达成以上目标，我需要花更多的时间放在上面，而不是一些紧急但不重要的事情
- 3、工作技能五大模块：**a 部门经理工作价值观 b 目标设定 c 委派与跟进 d 教练辅导 e 团队建设**
- 4、请事先学习《领导梯队》，2011年最佳职场图书奖，作者：拉姆、查兰

授课方案：

开场破冰：**GROW** 教练问话—清晰来学习的目的和意义

一、建立领导力驱动型公司

领导梯队的概念

反思工作价值观

操作：

1、互动研讨：唐僧被选为西游团队的负责人

1) 为何入选 (至少 8 条)

2) 他可能遇到的挑战

3) 能力迁移：我在圆通的位置和提升

目的：角色定位

2、3年后，如果你的手下被提拔到你目前的位置，你会如何去带他？

目的：进一步明确学习任务，加强管理的角色感

3、引出重要理念：管理就是让他人为你工作

二、设立目标，进行任务重要性排序

设定可评估的、激励性的目标

使用简单的方法，确认任务重要性排序

在互动性谈话中设定目标

操作：

1、知识了解：目标的5方面、7要素

2、反思：过程目标与阶段目标-----关注自己和团队的品质目标、状态目标、能量目标

3、活动：用NLP理解层次过滤目标，看看目标是否SMART

4、列目标与时间四象限---哪些目标有价值，哪些完全可以授权

5、分享：感悟与体会

三、委派和跟进

通过他人达成结果

以激励的方式委派任务和责任

有效地跟进

操作：

1、现身说法：26岁当总经理：一个新任主管的成长（真实案例，我的一个学员田华）

2、实务：新任主管的难题解决、威信建立、3个禁区、日程程序

3、PDCA

四、教练和发展直属下级

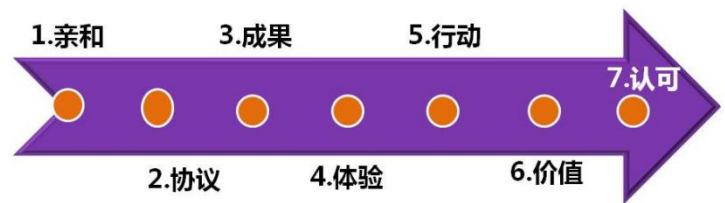
将教练日常化，并发展教练风格

使用教练技术，发展直属下级

识别教练机会，承认某些不恰当的教练方法

操作：

- 1、练习：聆听-区分-发问-回应
- 2、同理心倾听技术-换框法的运用
- 3、教练 7 剑



五、评估与提升绩效

准备并进行绩效评估及发展性谈话

以恰当的方式进行给予反馈

解决绩效缺失问题，掌握困难性谈话

操作：

- 1、练习：如何绩效面谈
- 2、肯定与表扬之间的差别—3 轮小练习
- 3、日常操作：明星卡--S 情况 T 任务 A 行动 R 成果/跟进

六、选择团队成员和团队建设

选择高绩效的团队成员

团队建设

优化团队

操作：

- 1、身份定位
- 2、画：工作流程图，我在组织中的上下游关系
- 3、游戏：我送礼物给你—3 轮
- 4、EQ 型处理他人情绪
- 5、头脑风暴：团队融洽的 60 种方法

七、个人发展计划

1、未来梦想板

2、事业十项实施计划

3、互助支持小组建立