



后备干部管理能力提升实务

讲师：陈松

课程纲要

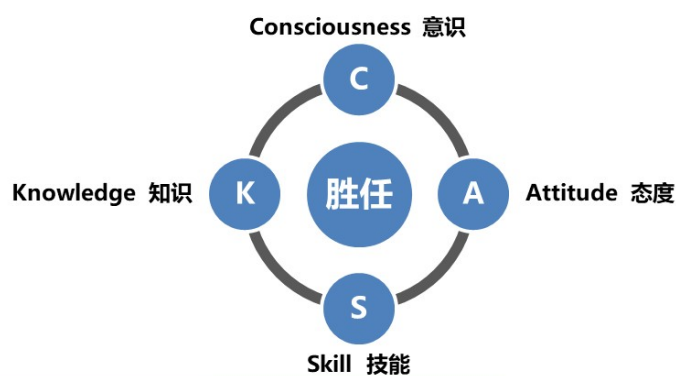
【课程名称】 后备干部管理能力提升实务

【课程背景】

后备干部大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理技能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。

根据国际通用管理者胜任力模型，判断一个管理者是否有足够的胜任能力，一般会从 C (Consciousness 意识)、A (Attitude 态度)、S (Skill 技能)、K (Knowledge 知识) 四个维度进行评价和培养。

■ 管理者的国际通用胜任素质模型



后备干部在 CASK 模型中需要进行系统学习的相关内容如下：

C (Consciousness 意识)：管理与管理者角色认知

A (Attitude 态度)：管理者的情绪与压力管理

S (Skill 技能)：团队打造能力、目标推进能力、沟通协调能力、激励能

力、培养能力、授权能力

K (Knowledge 知识)：管理导图、行为特征与心理。

《后备干部管理能力提升实务》根据成年人学习的特点，对 CASK 模型中的内容进行重新编排，增加了其内在联系与学习感受，课程内容不但深入讲解现代管理的本质，还结合大量的案例讨论和行动学习，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使后备干部轻松掌握管理学知识，并有效帮助后备新干部提升相关的管理技能和技巧。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理者的角色定位
- 提升打造团队的领导能力
- 掌握目标推进的技能和技巧
- 提升沟通协调能力
- 掌握一定的激励、培养及辅导能力与技巧

【课程对象】 企业后备干部、新晋管理人员

【课程时长】 2 天，每天 6 小时

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸 5-6 张，A4 纸若干张；
- 每组准备三种颜色的白板笔各一支；
- 便利贴每组 3 本、美纹纸每组一卷。

【课程大纲】

第一单元：管理的内含

- 案例讨论：管理的起源？
- 企业中的三大角色及主要任务
- 案例讨论：管理的本质
- 管理=管事+理人
- 管理者角色的定位

第二单元：团队打造能力

- **案例研讨：什么是团队？**
- 团队的核心特征
- 团队的发展阶段

团队成立期的特点和管理方式

团队动荡期的特点和管理方式

团队稳定期的特点和管理方式

团队高产期的特点和管理方式

- **行动学习：判断团队所处阶段，并制定相应的管理原则**

第三单元：目标推进能力

- 目标达成的五个关键点

目标、策略、计划、资源、过程控制

- 目标推进的四大流程

- 目标制定的五个方面

- 目标制定的基本原则

- 目标分解工具 OGSM

案例研讨：某公司的目标管理体系

OGSM 工具详解

行动学习：运用 OGSM 工具分解工作目标

- 工作计划的五大核心要素

计划管理工具详解

行动学习：一页纸计划管理表

- 落实就是有结果的行动

- 过程控制的四大方法

设定标准

看板管理

制度支撑

强化沟通

第四单元：沟通协调能力

- **案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？**

- 意识一致 VS 行为一致

- 驱动员工行为的四个引擎

立场是驱动员工行为的基础

信任是驱动员工行为的前提

利益是驱动员工行为的动力

情感是驱动员工行为的关键

- 行为特征与沟通策略

支配型行为特征与沟通人策略

影响型行为特征与沟通人策略

安全型行为特征与沟通人策略

谨慎型行为特征与沟通人策略

综合型行为特征与沟通人策略

行动学习：判断个人行为特征并制定相应的改进方案

第五单元：培养与授权能力

- 学习的四个层次
 - 基于知识的学习
 - 基于技能的学习
 - 基于任务的学习
 - 基于创新的学习
- 员工训练体系建设
 - 训练体系的五大内容
 - OJT 教导法
- 员工发展阶段与培养方式
 - D1 阶段与指令式培养
 - D2 阶段与教练式培养
 - D3 阶段与支持式培养
 - D4 阶段与授权式培养

行动学习：判断某项任务人员的发展阶段并制定培养策略

- 什么是授权？
- 授权级别的确定
- 授权后的追踪与反馈

第六单元：激励能力

- 什么是激励？
- 综合激励模型
- 从动机到绩效

员工的内在动力溯源

案例研讨：非物质激励的基本方式

马斯洛需求理论带来的启发

- 从绩效到结果

管理者对员工的三种反应

行为塑的四种方式

案例研讨：如何正确的对他人行为进行反馈

行动学习：运用 ORID 工具反馈他人行为

- 从结果到满意

满意 VS 不满意

赫茨伯格的双因素理论

可能性是个大问题

第七单元：课程回顾与答疑

特别说明：

上述课程大纲仅为通用版本，为达到更好的培训效果，建议进行系统的课前调研，本课程将根据调研结果对课程大纲进行增、减、变等方式的调整，同时将根据调研结果设置不同模型的比重，与行动学习的项目、输出结果的设置。

(后附调研问卷)

前言

尊敬的公司领导：

基于对贵公司系统性的培训需求，为提高培训针对性，强化培训效果，使我们能够更好的帮助到贵公司做好员工培训工作，特为贵公司引入咨询式的培训需求调研，以实现在培训方案和培训课程方面能够最大程度的满足贵公司的具体需求。

根据贵公司的基本需求、人员规模等因素，本调查问卷分为两部分：

A 卷由人力资源部门代表公司决策层填写，主要了解公司决策层对培训工作的总体期望和目标，同时了解参训人员的基本情况。

B 卷由参训学员填写，主要侧重于了解参训人员对公司目标、文化、流程、制度的认知情况、面临的问题与挑战，尤其是在履行管理职责过程中在管理意愿和能力方面的表现。

上述调研问卷在发放前将由贵公司领导进行审阅，如有不当之处，我公司将对问卷进行调整。

为体现调研的真实性和客观性，调研问卷采用匿名填写，为便于调研，本问卷填写可通过网络进行。

后附上调查问卷，敬请予以协助。

XXXXXXXX

年 月 日

培训需求调研表-A 卷

填写者姓名：_____ 部门/职务：_____

公司全称：_____

成立时间：_____

主营业务介绍：_____

公司人员数量：_____ 男女比例：男__名 女：_____名

学历结构：专科：_____名 大学：__名

 硕士：_____名 博士：__名

年龄层分布：25岁以下：__名 25-35岁：__名 36-45岁：__名

 46-55岁：__名 55岁以上：__名

员工的工作经验各为：1年内：__名 1-3年：__名

 3-5年：__名 5年以上：__名

员工的职级各为：基层人员：_____名 主管级（基层主管）：_____名

 经理级（中层主管）：_____名 总经理级（高阶主管）：__名

是什么原因促使贵公司需要对各级员工进行系统的培训？

从决策者的角度看，需要尽快进行的培训项目分别是？

贵公司对培训工作的总体期望和评价标准是？

感谢填写 合作愉快

调研表-B 卷

说明：除特殊说明外，各选择题均为单选题。

1. 你是否了解公司(或本部门)今年的目标？

- 非常了解 部分了解 不是很了解 不了解

你了解的公司（或本部门）今年目标是：_____

2. 为实现公司（或本部门）的目标，你最主要的实施策略是什么？

3. 你的奖金和绩效工资与下列哪些内容有直接关联？（可多选）

- 销售额 销售量 费用控制 新客户数量
- 客户满意度 计划达成 重点工作 流程改善
- 员工满意度 员工成长 培训改善 员工流失
- 其它：_____

4. 如果您认为各部门之间存在着协调问题，您认为部门协调出现问题的主要原因是什么？（可多选）

- 各部门之间职责不清 高层领导难以形成统一意见
- 没有规章制度作支持 各部门之间推卸责任、本位主义严重
- 缺乏一个统一协调的部门 其它_____

5. 为了让员工更努力的工作，你通常会采用的办法是？（可多选）

升职 加薪 发奖金 请吃饭 给予荣誉 表扬

其它：_____

6.以能力和意愿为例，你认为你的下属（同事）普遍欠缺的是？

能力 意愿

7.在日常沟通中，你认为与哪类人员沟通比较头疼？（可多选）

上级领导 其他部门 直接下级 客户

8.你对你所在的团队的执行力是否满意？

非常满意 满意 一般 不满意 非常不满意

21.你认为公司的制度是否能得到严格执行？

是 基本上是 否

22.你认为你今年的工作目标能完成到什么程度？

超额完成 有些可以完成，有些不能完成

大部分不能完成 都完不成

23.你认为目前公司最需要解决的问题是什么？

24.你认为公司的核心竞争力有哪些？

25.在你的工作方面，你主要的困惑或是遇到的主要问题是？

26.你喜欢什么样的培训方式和什么样的培训老师？

感谢填写，祝您愉快！