



副职人员管理能力提升实务

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】副职人员管理能力提升实务

【课程背景】

副职领导干部分管一方，上传下达，既是领导者，又是被领导者；既是决策者，又是执行者；既唱主角，又唱配角；既当主管，又当助手。副职既是领导的“腿”，又是下属的“头”，这一的特殊岗位，要求副职干部既要当好二传手，又要当好主攻手。因此，副职在领导工作中能否正确使用所拥有的权力，承担所负的责任，与正职和其他副职默契配合，出色地完成领导任务，是领导班子建设的重要内容。一定程度上说，副职能不能发挥应有的作用，既关系到副职干部本人的职业发展，更关系到单位整体的创造力、凝聚力和战斗力。

《副职人员管理能力提升实务》课程是专门帮助处在副职岗位上的管理人员提升工作效果的实操性管理课程。本课程不但深入讲解副职岗位的特征，解析副职工作中的实用策略，还结合大量的案例讨论和实际操作，将枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助副职人员提升工作效果。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握副职管理者的角色定位
- 提升副职打造团队的领导能力
- 提升副职业务管理的技能和技巧

- 提升副职对上级和下级沟通的技能和技巧
- 提升副职时间管理及心态管理能力

【课程对象】 副职管理人员

【课程时长】 4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4-6张，A4纸若干张；
- 每组准备三色白板笔各一支。

【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

第二单元：副职管理者角色的定位

- 副职工作的四个特点

领导职务是配角，分管工作是主角

重大决策是配角，参谋建议是主角

全面工作是配角，单项工作是主角

正职面前是配角，下属面前是主角

- 副职角色定位不当的五种状态

当“清闲官”

说“过头话”

拍“正职板”

办“被动事”

唱“对台戏”

- 优秀副职的角色定位

上下左右的“润滑剂”

各项工作的“变压器”

广大下属的“加油站”

全局工作的“二传手”

- 分管工作的“主攻手”

- 副职管理者的核心技能

第三单元：心态管理技能

- 案例研讨：人生职场三个圆圈圈的故事

- 消极心态的特征

- 阳光心态的特征

四个意识与副职心态

阳光心态塑造的方法

- 情商修炼的七大方法

第四单元：时间管理技能提升

- 副职的重要与紧急

- 案例研讨：选择重要还是紧急？

- 四类工作的时间管理原则

以全局定时间

以核心定时间

以文化定时间

以态势定时间

- 现场演练：张副经理的时间安排

第五单元：团队建设能力提升

- 案例研讨：什么是团队？

- 团队构成的三个要素

- 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

- 团队培养

团队训练的步骤

团队成长体系建设

- 如何培育团队精神

第六单元：领导能力提升

- 什么是领导力？

- 权力的应用策略

- 四种情景领导力

- 工作分级与领导授权

- 授权的流程和方式

- 现场研讨：这样的工作怎样授权？

- 现场演练：制作授权清单

第七单元：业务管理与工作推进技能

- 什么是目标管理？

案例讨论：达成目标的关键点

目标分解的 SMRAT 原则

- 案例讨论：从目标到行动

- 目标分解的方式和方法

案例研讨：目标的核心是下达还是被接受？

现场演练：目标达成的 OG SMA 模型

- 工作推进

什么是计划？

计划 VS 变化

- 工作分解核心步骤

- 工作计划的核心五要素

现场演练：一页纸计划（项目）管理

现场演练：行动方案表

现场演练：工作待办单

第八单元：组织执行能力提升

- **案例讨论：什么是执行？**
- 执行就是有结果的行动
- 影响组织执行力的七大因素
- 目标：决定着为什么去执行
- 流程：决定着如何去执行

流程设计的原则

- 标准：决定着如何规范的执行

案例分析：标准作业流程

- 能力：决定需要何种技能去执行
- 意愿：决定着用什么样的态度去执行
- 制度：决定着执行成败的奖罚

火炉法则

案例分析：马谡是怎么死的？

三个逆向思维假设

案例分析：讲过多少次怎么还犯错？

- 文化：决定着高效执行的氛围

第九单元：沟通与激励能力提升

- 互动游戏：你画对了吗？
- 沟通模型
- 影响沟通的四大因素
- 如何向上级汇报工作

何时汇报工作？

汇报的内容如何界定？

案例讨论：汇报工作的原则

案例讨论：汇报方式如何确定？

- 如何与下级讨论工作绩效
- 绩效面谈的基本流程
- 现场演练：绩效不佳的李主管
- 什么是激励？
- 激励模型

皮格马利翁效应

双因素激励理论

亚当斯公平理论

马思洛需求理论

- 案例研讨：你会赏识他人吗？
- 什么是赏识管理
- 赏识管理四要素
- 赏识应用：如何表扬下属
- 赏识应用：如何批评下属