



后备干部管理能力提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 后备干部管理能力提升

【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。《后备干部管理能力提升实务》课程不但深入讲解现代管理职能，还结合大量的案例讨论，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】

- 如何布置工作
- 员工激励
- 问题分析与解决
- 绩效辅导
- 团队建设
- 跨部门沟通

如何布置工作

(略)

员工激励

课程时长：6 小时

授课方式：线上授课

课程大纲：

第一单元：变革时代的管理形态与领导力发展

- 案例讨论：我们的问题只有一个
- 移动互联时代的领导力发展趋势
- 团队管理的新模式

第二单元：认识激励

- 什么是激励？
 - 激励的核心目的
 - 激励的三大要素
- 激励的基本模式
- 案例讨论：激励的个性化与情境性
- 综合激励方案模型
 - 从动机到绩效
 - 从绩效到结果
 - 从结果到满意

第三单元：从动机到绩效

- 工作中的马斯洛需求理论
 - 生理需要在工作中的具体表现

安全需要在工作中的具体表现

社会需要在工作中的具体表现

尊重需要在工作中的具体表现

自我实现在工作中的具体表现

- 基于员工需求动机推动策略
- 行动学习：百元生日激励方案设计

第三单元：从绩效到结果

- 案例讨论：喜欢表扬自己的班组长
- 管理者对员工行为的三种反应
 - 忽略反应
 - 负向反应
 - 正向反应
- 用正激励强化积极行为
- 用负激励消灭破坏行为
- 结果激励与发现优势
- 案例讨论：越表扬表现越差的小张
- 常识管理四要素
 - 如何正确的进行表扬
 - 如何正确的进行批评

第四单元：从结果到满意

- 盖洛普 Q12 评估
- 员工对结果的感觉与亚当斯公平理论

- **案例讨论：消灭不满意就满意了吗？**

- 激励中的保健因素与激励因素

- 三元满意模型

三元满意度测评

意愿圈解析

能力圈解析

价值圈解析

- 员工满意度提升办法

工作厌倦的应对策略

工作焦虑的应对策略

工作失落的应对策略

第五单元：课程回顾与答疑

问题分析与解决

课程时长：6小时

授课方式：线上授课

课程大纲：

第一单元：什么是问题？

- **案例讨论：什么是问题？**

- **案例分析：搞清楚问题是什么**

- **案例分析：像剥竹笋一样提问**

- 提问引发思考，告诉引发争辩

第二单元：如何分析问题

- 问题发生的八种模式

- 问题的分类

救火类问题的特征

发现类问题的特征

预测类问题的特征

- 问题分析的方法

头脑风暴法找到导致问题的原因

5W2H 全面分析问题

鱼骨图法对原因进行归类分析

5WHY 法找到问题主因

第三单元：如何解决问题

- 突破原有思维束缚

条线思维的特点

水平思维的特点

混合思维在工作中的应用

- **案例讨论：招不来的业务员**
- 问题解决模型之一：定义问题
- 问题解决模型之二：产生备选方案
- 问题解决模型之三：评估和选择一个备选方案

备选方案的七大评估要点

备选方案选择有工具：5W2H+28问

- 问题解决模型之四：实施与追踪解决方案

有效实施的六个特征

解决方案的五大实施流程

问题解决追踪体系的三大模块

- 问题分析与解决的行为指南

第四单元：问题管理与工作改善

- 不可忽视的问题管理：
- 问题管理与改善的组织职能
- 如何建立知识管理库？

案例分析法

案例研讨：案例分析法的应用

- 工作改善的关键点

第五单元：课程回顾与总结

绩效辅导

课程时长：6 小时

授课方式：线上授课

课程大纲：

第一单元：绩效管理的本质与流程

- 绩效管理的本质
 - 实现组织目标
 - 实现持续改进
- 案例研讨：不断抱怨的信贷员小李
- 绩效管理的四大流程
 - 绩效计划
 - 绩效辅导
 - 绩效考核
 - 绩效结果应用

第二单元：辅导前要准备什么？

- 时间准备

什么时间谈？

要谈多久？

- 地点准备

地点选择的注意事项

座位安排的注意事项

- 资料准备

案例分析：绩效得分是如何产生的？

绩效面谈的资料清单

- 策略准备

案例分析：个性张扬的小刘

- 营造氛围的四种方法

第三单元：辅导时谈什么内容？

- 告知成绩 自我评价

如何告知成绩

员工自我评价时管理者的注意事项

- 给予赏识 肯定激励

赏识四要素

- 直面问题 改善不足

建设性的沟通与直面问题

案例研讨：业绩不佳的陈兵

如何对不同阶段的员工进行辅导

- (1) 高绩效低态度型员工的辅导方法
- (2) 低绩效低态度型员工的辅导方法
- (3) 低绩效高态度型员工的辅导方法
- (4) 高绩效高态度型员工的辅导方法

- 设定目标 行为驱动

从 SMART 到 SAIL：让下属认同和接受目标

目标达成的五个关键要素

行为驱动的核心：价值

第四单元：课程回顾与总结

团队建设

课程时长：6 小时

授课方式：线上授课

课程大纲：

第一单元：什么是团队

- 案例研讨：如何让团体变团队？
- 团队的特性
- 团队成员特点与团队角色
- 案例研讨：团队成员的八种角色

第二单元：团队发展阶段与管理方式

- 成立期

团队成立期的特点

案例研讨：成立期的管理方式

- 动荡期

团队动荡期的特点

案例研讨：动荡期的管理方式

- 稳定期

稳定期的特点

案例研讨：稳定期的管理方式

- 高产期

高产期的特点

案例研讨：高产期的管理方式

第三单元：团队成员间的冲突管理

- 案例研讨：什么是团队冲突
- 小组讨论：团队冲突的原因分析
- 团队冲突的类型

案例研讨：张经理的苦恼事

建设性冲突

破坏性冲突

- 不同情况下的冲突处理
 - 实操演练：进攻还是防守？

第四单元：团队文化建设

- 案例研讨：团队成员关心什么？
- 视频分享：杨根思连的三不相信精神
- 小组讨论：什么是团队文化？
- 团队文化打造的步骤和方法
- 团队价值观打造

第五单元：课程回顾与总结

跨部门沟通

课程时长：6小时

授课方式：线上授课

课程大纲：

第一单元：什么是组织内部沟通？

- 从组织架构图看企业内部沟通
- 跨部门沟通的定义
- 沟通与管理的关系
- 组织沟通的两个层次
 - 外在：意见一致
 - 内在：行为一致
- 沟通是企业组织中的生命线

第二单元：部门沟通与协作间存在的问题

- 跨部门沟通的口头禅：
 - “这不是我的责任！”
 - “为什么不早说？！”
 - “我也没有办法。”
 - “我到底听谁的？”
- 跨部门沟通的障碍

源自沟通个体的四大障碍

涉及沟通环境的三个障碍

跨部门沟通难的六大原因

第三单元：跨部门沟通的五大因素

- 立场

站在他人的立场

立场决定结果

基于立场的表达方法

- 信任

基于能力的信任

基于动机的信任

- 目标

团队分工与价值绑定

共同目标的设定

目标达成的关键因素

- 利益

六种利益关系人

永远相信有第三种解决方案

- 情感

中国社会人际关系的特点

动之以情 VS 晓之以理

情感决定立场

第四单元：不同类型人员的沟通策略

- 自我测评：PDP 性格类型测试
- 支配型人员的特点及沟通技巧
- 表达型人员的特点及沟通技巧
- 随和型人员的特点及沟通技巧
- 精准型人员的特点及沟通技巧
- 综合型人员的特点及沟通技巧

第五单元：课程回顾与总结