

# 《知人善用—任务分配与跟进》

主讲：张焯老师

## 【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解任务分配与跟进的重要作用，为企业解决以下痛点：

- 不知道如何识人、选人及用人
- 不知道什么任务授权给下属合适
- 经常出现各种意外打乱计划，影响进度
- 进度一直正常，但最终未完成或延期完成
- 布置了工作，但下属没有做或完成质量不佳
- 下属做完了，但与上级预期不一致
- 下属遇到困难，不汇报不主动解决
- 下属目标感不强、不重视不积极
- 下属不愿意接受高目标或挑战性任务

有效的任务分配，能帮助管理者通过事来培养人、激励人，借假修真、借事修人，实现知人善用；高效的任务跟进，能确保战略落地、上下同欲，推动员工执行到位，保证高质量交付。“分任务”“追过程”是执行力打造根本保障，是赋能业务与组织的关键抓手，是建设高绩效团队为企业创造更大价值的重要推动力。

## 【课程收益】

1. 了解任务委派的目的和意义，掌握任务分配四步法，聚焦工作高价值区，学会如何选人、用人；
2. 使用任务委派沟通五步法（wwhha）与目标共识技巧，帮助员工更好理解工作内容，激发工作热情；
3. 识别 PDCA 各关键检查点与常见问题，理解基于 PDCA 进行任务跟进的价值与意义；
4. 掌握目标检查、计划检查、进度检查和复盘检查的方法、动作与常用工具。

## 【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，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】

1-2 天，6 小时/天

## 【课程大纲】

### 第一单元：管理工作忙且团队绩效不佳的原因

1. 案例分析：忙得不行的孙经理
2. 管理者工作忙且团队绩效不佳常见原因
  - 1) 工作未聚焦高优，资源使用投入产出比低
  - 2) 替代而非赋能，团队成长慢，主动性差
  - 3) 过程管理未闭环，团队执行力差

3. 执行力提升六项核心任务
  - 定目标、分任务、追过程、做辅导、给支持、常激励

## 第二单元 任务分配的方法

1. 案例：新接重要工作
2. 任务分配的目的——通过分任务来培养人激励人
3. 任务委派四步法

### 1) 步骤一 优先级评估

- ① 收益分析
- ② 重要性分析
- ③ 紧急性分析
- ④ 目标分析——目标的三个层次

### 2) 步骤二 工作分析

- ① 任务拆解
- ② 能力分析
- ③ 资源需求
- ④ 风控需求
- ⑤ 授权分析——自己干还是可授权
  - a. 可授权的工作
  - b. 不可授权的工作

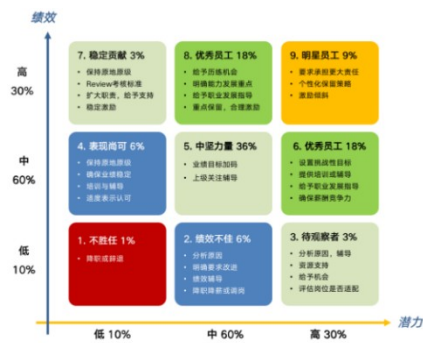
### 3) 步骤三 识别人选

- ① 案例：选谁合适
- ② 选人三要素
  - a. 要素一：用人规划
    - 识别关键人才——如何识别人才？
    - 参考人员管理计划——培养还是激励？
    - 工具：九宫格、关键人才管理计划
  - b. 要素二：绩效准备度分析
    - 员工绩效准备度构成
  - c. 选人维度三：时间饱和度

### ③ 选人常见错误与误区

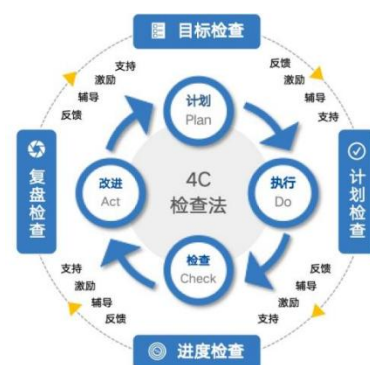
### 4) 步骤四 任务共识

- ① 案例：改 BUG
- ② 任务沟通中的常见错误
- ③ 任务沟通与执行结果的四层影响关系
- ④ 任务沟通与共识
  - a. 视频：下发新任务
  - b. 任务沟通的 12 要素
  - c. 任务沟通五步法 (wwhha)
  - d. 如何应对员工拒绝与推诿
  - e. 如何让员工接受高目标
- 5) 演练：如何分配及沟通任务



## 第三单元：任务跟进的方法

1. 任务跟进的重要性——员工执行力重要保障
2. 任务跟进的 4C 检查法
  - 1) 4C：目标、计划、进度及复盘检查
  - 2) 案例：某大厂销售经理如何实现任务跟进闭环
3. 任务跟进 4C 检查点
  - 1) 目标检查——上下同欲、聚焦高优
    - ① 案例分析：错误的目标
    - ② 目标制定常见问题
    - ③ 目标检查重点内容
    - ④ 练习：目标检查
  - 2) 计划检查——确保上级想法落地
    - ① 案例：哪种方式更可控
    - ② 计划制定常见问题
    - ③ 计划检查的 QQCTR 模型
    - ④ 计划检查重点内容
    - ⑤ 练习：计划检查
  - 3) 进度检查——确保计划执行正确
    - ① 员工为什么不主动汇报进度
    - ② 员工执行过程常见问题——计划与执行两张皮
    - ③ 进度检查关键动作
    - ④ 进度检查重点内容
  - 4) 复盘检核——深挖团队问题，透过现象看本质
    - ① 案例：团队绩效不佳
    - ② 问题的冰山模型
- 管理者问题分析的四个层次
  - ③ 绩效问题诊断工具：DSMAM™（独创）
  - ④ 复盘常见问题——为什么复盘没效果
    - a. 只关注表面问题而忽视深层问题
    - b. 只关注短期解决而忽视长期预防
    - c. 只关注问题分析而忽视行动改进
  - ⑤ 复盘检查重点内容与管理动作
  - ⑥ 案例：某大厂某重点工作复盘改进方式
4. 任务跟进常用抓手
5. 任务跟进常见错误与误区
6. 任务跟进的八个“凡是”



#### 第四单元：因人而异的领导

1. 案例分析：气愤的张经理
2. 领导风格两大构成因素
  - 1) 因素一：员工绩效准备度
    - ① 员工绩效准备度构成
    - ② 常见四种绩效准备度状态
    - ③ 练习：分析团队成员绩效准备度
  - 2) 因素二：领导风格

- ① 构成领导风格的两类行为
  - a. 工作行为
  - b. 关系行为
- ② 常见四种领导风格
- ③ 常见四种领导风格优缺点分析
- 3. 因人而异的领导
  - 1) 四类绩效准备度对应领导风格
  - 2) 不同绩效准备度员工任务分配及跟进策略
- 4. 演练：为团队成员匹配管理风格

测评反思：任务分配与跟进能力自我觉察

课程重点回顾与答疑

---

课前准备：建议提前 **1-2** 周进行课前调研，便于讲师调整课程重点及案例

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研