

企业后备干部工作指导手册

----85、90后干部管理素质与技能提升技术

课程收益:

- 了解经理的角色定位与使命职责，以做好承上启下工作
- 学习和掌握全方位的领导技巧，增进自身领导魅力
- 学习教练技术与指导部属技巧，强化培训下属的能力与效能
- 研习激励理论，提升部属工作意愿
- 实用的技巧及管理工具，迅速提升新任经理的管理水平
- 通过参与和练习，掌握有效的管理技能和方法，提升工作绩效
- 共同探讨和解决实际工作中的问题，分享各自的成功经验

课程特色:

- 课程将从不同角度、不同层面、不同内容进行综合阐述和训练
- 在培训过程中突出听、看、做、练等亲身体验的关键环节，充分激发学员的学习兴趣
- 善于将最新的理念与企业实际案例融为一体

适宜对象：新任经理、后备干部、即将被提升为管理者，未接受系统管理训练的企业中基层管理人员

培训时间：5天-6天（可拆分）

课程大纲：

引言——开场白：添·高威故事

第壹章 “后备干部”解读

- 1、“后备干部”的定义
- 2、“后备干部”在企业中的价值与地位
- 3、后备干部的认识误区
- 3、后备干部不良心态
- 4、后备干部的角色定位

第二章 管理基本认识

- 一、管理的角色认知与定位

- 1.从专业走向管理的常见困惑
- 2.管理者的角色定位
- 3.管理者的任务
- 4.管理者应具备什么样的心智模式？
- 5.管理者应具备的能力素质
- 6.角色模拟：你期望的上司和你期望的下属

二、对组织管理应有的认识

- 1.组织的使命与目标
- 2.组织结构与部门职
- 3.职能分解与目标体系
- 4.岗位职责描述法
- 5.组织管理的基本原则

参考模板：岗位说明

第三章 管理基本功

一、管理基本功--计划与执行

- 1.认识制定计划的重要性
- 2.应用目标 SMART 原则
- 3.制定计划的步骤与方法
- 4.对下属安排工作时应考虑的原则

二、管理基本功--命令与授权

- 1.工作分配时的人事结合
- 2.工作分配的考量原则
- 3.自我授权能力检讨
- 4.四种授权风格
- 5.授权前的四个基本问题
- 6.授权对象的四种分类
- 7.风格-分类匹配策略
- 8.授权控制技巧
- 9.规避授权陷阱

三、管理基本功--控制与问题解决

- 1.控制的意义和目的
- 2.问题的把握
- 3.发现问题的方法
- 4.解决问题的步骤方法

本章工具介绍：分析问题的工具和方法

第四章 掌握高效工作方法

- 1.自我诊断：我的时间分析
- 2.经理的日常管理事项
- 3.80/20 原则—识别轻重缓急
- 4、如何掌握你的 PDCA 时间分配
- 5、让 ABC 工作法成为习惯
- 6、如何化繁为简--WBS 分解法
- 7、备忘录法的三大功用
- 8.常用高效工作习惯与原则
- 9、工作环境系统化的三大措施
- 10.工作授权控制技巧

本章工具介绍：分析问题的基本工具

第五章 管理技能提升

一、掌握管理沟通的技巧

- 1.如何认识管理沟通的重要意义？
- 2.管理者可使用的沟通方式有哪些？
- 3.各种管理沟通方式的选择
- 4.面谈沟通的障碍有哪些？
- 5.基本的沟通技巧—倾听，反馈，赞美
- 6.识别不同的沟通风格
- 7.分析型人的特征与沟通技巧
- 8.支配型人的特征与沟通技巧
- 9.表达型人的特征与沟通技巧
- 10.温和型人的特征与沟通技巧

11.如何与上司进行有效的沟通？

12.如何取得上司的肯定与信任？

13.如何与下属进行有效的沟通？

14.如何与同级部门进行有效沟通与协调？

案例讨论：发现上级命令错误怎么办？

案例讨论：如何处理下级故意越级上报？

二、如何管理和激励下属

1.掌握人格类型特点的识别方法 工具：人格类型测试工具

2.对不同人格特点下属的管理和沟通方式

3.认识四种领导风格

4.员工成长的四个阶段与领导风格匹配 案例分析：阿土出国旅游

5.90 后员工培育与管理

为什么要重视 90 后员工管理？

90 后员工的特点分析

对待 90 后员工应有的态度

如何做 90 后员工认可的上司

90 后员工的领导对策

讨论:如何对待技能突出但不服从管理员工

识别人的行为模式

认识激励

5 大原理及启示

寻找金钱外的动力

如何激发下属的责任心

参考工具：如何激发下属责任心的 12 大剧场

三、绩效管理

1.什么是绩效考核与绩效管理？

2.绩效管理常见的误区

3、绩效管理的目的

4.KPI 与 BSC 有什么不同？

5、绩效管理在企业的执行过程是怎样的？

案例分析：某著名企业绩效管理操作的全过程分析

6.如何制定部门的绩效目标？

7.如何制定下属的绩效目标？

案例分析：如何制定员工的绩效考核项目及目标？

8.如何与下属进行绩效计划沟通？ 工具介绍：绩效承诺书

9.如何进行绩效跟踪--绩效偏差

10.如何进行绩效实施过程的绩效辅导

11.绩效考核前的准备

12.绩效考核应注意的事项

13.如何进行绩效面谈？

14.绩效面谈的步骤与方法

15.绩效面谈注意事项

16.案例讨论：员工不认可绩效评价怎么办？

17.如何应用绩效考核结果？

本章工具介绍：业绩-资质-奖金-晋升表格模板

18.绩效管理需要哪些辅助制度

四、管理者如何培育下属

1.如何正确认识部属培育与教导的重要意义？

2.谁应该对培育部属负责？

3.如何识别培育的要点？

4.如何进行新员工的培育？

5.工作教导注意事项

6.员工培育的方式方法

五、管理者如何提升下属执行力

1.重用有执行才干的下属

案例分析：为什么有些人轻松达到卓越，而有些人却还在苦苦挣扎？

案例讨论：如何区别知识，技能，才干？

2.如何对下属进行职业化意识教育？

案例分析：塞车与排队

案例讨论：你如何理解职业化—观念，心态，习惯

3.目标管理与目标分解方法的应用

4.考核与奖罚的灵活应用

案例讨论：奖不如罚还是罚不如奖？

5.为什么需要控制管理？

6.如何理解控制—控制的实质是什么？

7.控制的5大基本方法

8.控制管理工具—控制卡的应用技巧

9.流程控制卡设计

10.制度控制卡设计

11.如何设置稽核职能 工具演练：控制卡设计练习

第六章 管理者的自我修炼

1.经理人的发展趋势

2.管理者7大阳光心态培养

3.管理者的自我经营

4.管理者如何管理自己的压力与情绪

5.管理者如何正确面对压力？

6.管理者如何增强抵抗压力的能力？

7.管理者有效的减压技巧