

教练型上司

一、优秀主管的职业素质

1、优秀主管的职业素养

解决问题的能力

实现目标的能力

执行任务的能力

团队协作的能力

教练下属的能力

激励团队的能力

上下左右沟通能力

控制情绪压力能力

创新思维的能力

谈判交际的能力

2、领导风格

卓越型

行动型

理智型

和谐型

3、什么样的主管是受欢迎的

具备亲和力

富有责任感

尊重他人

幽默风趣

勇于承认错误

批评有艺术

善于倾听

二、优秀主管如何树立威信与权力

1、威信来自哪些方面

2、影响威信的因素

内因

道德品质

领导者的水平

情感因素

外因

职位高低

助手的水平

下属的期望值

3、权力和威信的关系

权力不等于威信

主管与下属的关系

把握“软”与“硬”的尺度

4. 权力运用的误区

- 滥用权利
- 命令不当
- 妨碍工作
- 全权作业
- 立场不坚

5、如何树立威信的方法

健康的身体

主动积极的态度

简化复杂问题

具有前瞻性

守信重效

公平公正

平和对待名利

三、如何率领和激励好下属

- 人的潜能是无限的；
- 人, 是有惰性的；
- 人, 是需要激励的；
- 人, 是可以被激励的；
- 如何激励？

在企业里管理者不再是挥舞大棒的监督者和发号使令的指挥者的形象，而是更多地当起 **啦啦队长、教练者、鼓励者**，不是依靠权力管理，而是凭借着因与员工共同进步、对员工指导帮助和公平公正的形象而获得的威信来帮助员工工作，通过员工的进步实现自我的价值，并推动工作朝积极的方向发展，以此来推动组织目标的实现，使公司价值得到提升。

行动力源泉：

追求快乐

逃离痛苦

解决方案：

制定游戏规则。

邓小平：好的制度，可以让坏人变好
不好的制度，可以让好人变坏

分析：

奖励目的：

鼓励完成的、做正确的，树立榜样

处罚目的：

知道什么是错误的，承担责任，明确结果标准

3、除了奖金之外的激励法：

- 1、制度激励
- 2、职业发展规划
- 3、学习再造机会
- 4、赞美和肯定
- 5、创造团队成就和个人价值

四、做好目标规划 掌控过程

- 管的是过程，要的是结果

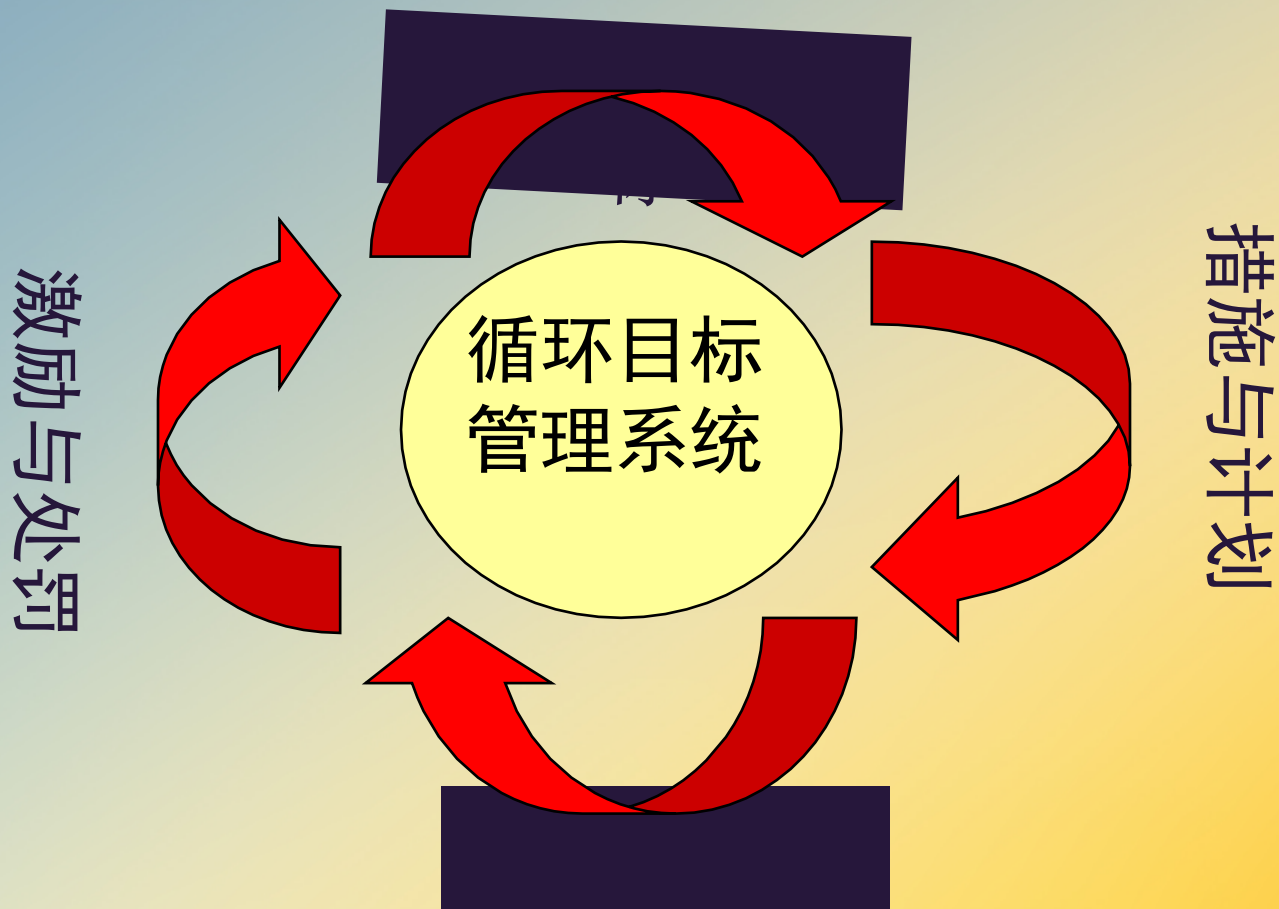
目 标 管 理

目标管理是根据公司的战略规划，组织目标运用系统化的管理方式，把各项管理事务展开为：有主次的、可控的、有效和高效的管理活动，激励员工，共同参与，以实现组织和个人目标，努力工作的过程。

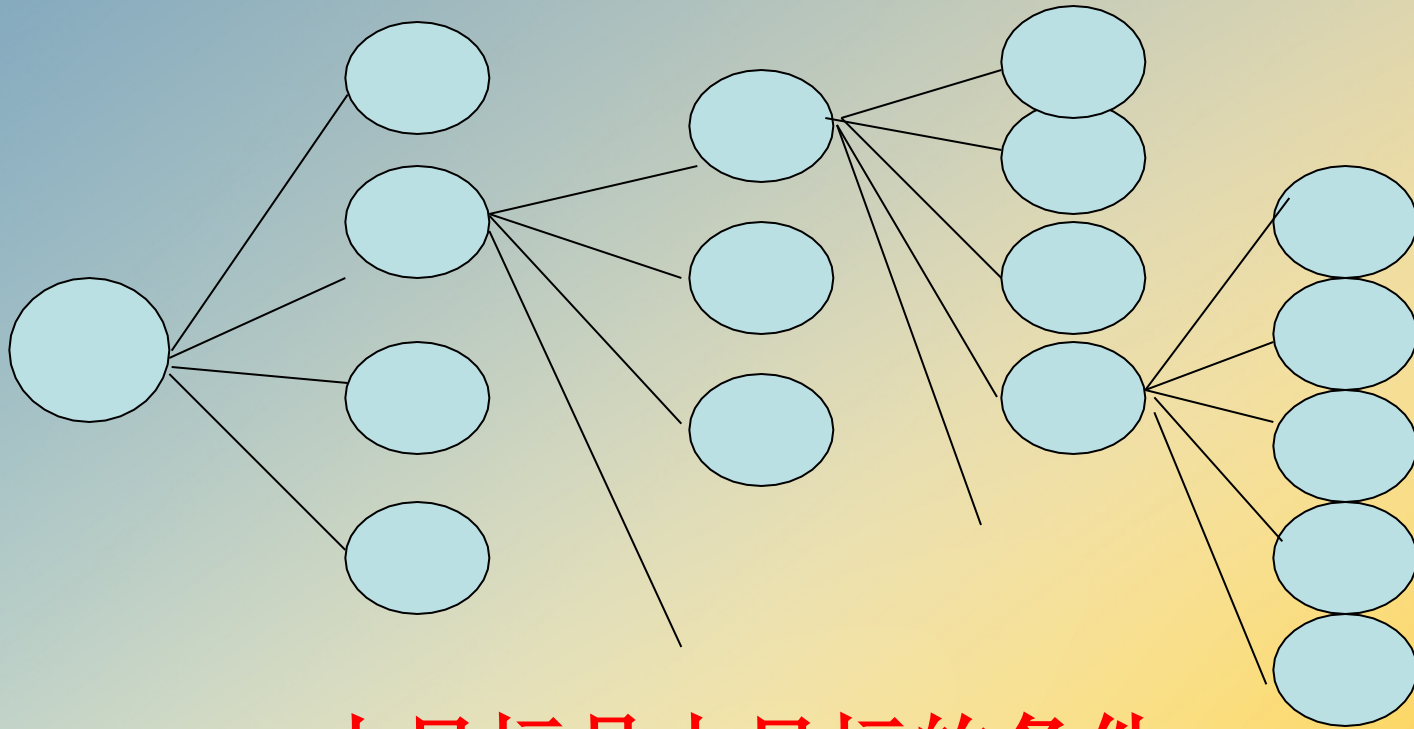
目标管理的作用

- 借助目标说明公司的期望及要求
- 通过目标分解使各级人员负起责任
- 目标及其标准为企业考核提供依据
- 通过目标管理使上下级建立绩效伙伴关系
- 有效的目标管理是自我管理的基础
- 目标管理有助于把握企业的命运，保持长期和短期利益之间的平衡

达成绩效的四大步骤



多权树示意图



- 小目标是大目标的条件
- 大目标是小目标的结果

甘特图（进度表）

目标名称

任 务			1 月	2 月	3 月	4 月12 月	备注
1		计 划 进 度						
		实 际 进 度						
2		计 划 进 度						
		实 际 进 度						

目标检查进 度表

目标名称

	任务	标准	检 查 方式	检 查 时间	检 查 人数	检 查 结果	备注
1							
2							
3							

目标任务书

目标名称：在.....时间（在.....条件下），达到.....结果。

目标标准

	完成步骤	步骤标准	问题分析	原因措施	甘特图(何时表)	责任人	涉及部门	检查人	考核结果
1									
2									
3									
4									

制定目标的四大关键：

1. 责任者
2. 数字量化
3. 分解细化
4. 时间限制

绩效管理黄金法则

管理过程

检查结果

评估与检讨

员工只做你检查的事!

1. 每日目标评估检讨
2. 每周部门经理会议目标评估考核
3. 每月目标会议评估考核
4. 每季目标评估考核
5. 每年目标评估考核

- **5定原则: 定时、定点、定人、定量、定责**

考核：结果导向，流程监督

如果你强调什么，你就检查什么，你不检查就等于不重视。

IBM. 郭士纳

目标管理干部三要诀

- 1、管理者善于制造管理工具
- 2、让工具管人，替代愿望管人
- 3、部属不做你希望的，只做你工具中要求的

怎样处理并减少工作中的“救火”现象

方法一 科学全面做计划

1. 将易出现的问题在计划阶段做出预见，分析原因，制定对策。
2. 严格信息管理，尽量采取预防措施，防患于未然。

怎样处理并减少工作中的“救火”现象

方法二 严格计划控制过程

1. 明确计划控制点（尤其是关键控制点）设立控制检查人
2. 检查计划进展情况，健全各类检查信息反馈表
3. 预测可能发生的问题，做好必要的应急计划。

怎样处理并减少工作中的“救火”现象

方法三 对已出现的“救火”问题

- 及时处理，不要拖延
- 及时总结，将例外问题转入例内管理

任务指标

- 说明任务内容、细节、完成期限及所需资源。
- 说明你所期望的成果。
- 允许部属自行决定如何完成这项任务的方法。
- 确定部属已了解任务要求。

进 度 监 督

1. 在部属进行任务中，不做无谓的干涉。
2. 如果你同意部属所设定的成果目标，则应鼓励部属按照他们自己的方法进行任务。
3. 保持警觉，留意可能出错的迹象，但应能容忍一些创新的错误。
4. 随时准备提供给部属建议及鼓励。
5. 鼓励非正式的讨论。
6. 与工作细节保持距离。

成果评估

1、任务结束时，要检讨是否已达成预期成果。如果是，应给予适当的赞赏，肯定他们的努力。如果未能达成预期成果，则应检讨。

2、你应确使每一个有关的成员都能从经验中学到教训。千万不要在你的上司、同事及众人面前责备你的部属。你应自行承担 responsibility。记住，不管你是授权给何人去做，你都必须成败权责。

教练型上司

陈 震

五、上下左右沟通的 策略



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/217124053112006056>