

课里播企业培训课程

基中层主管学习方案

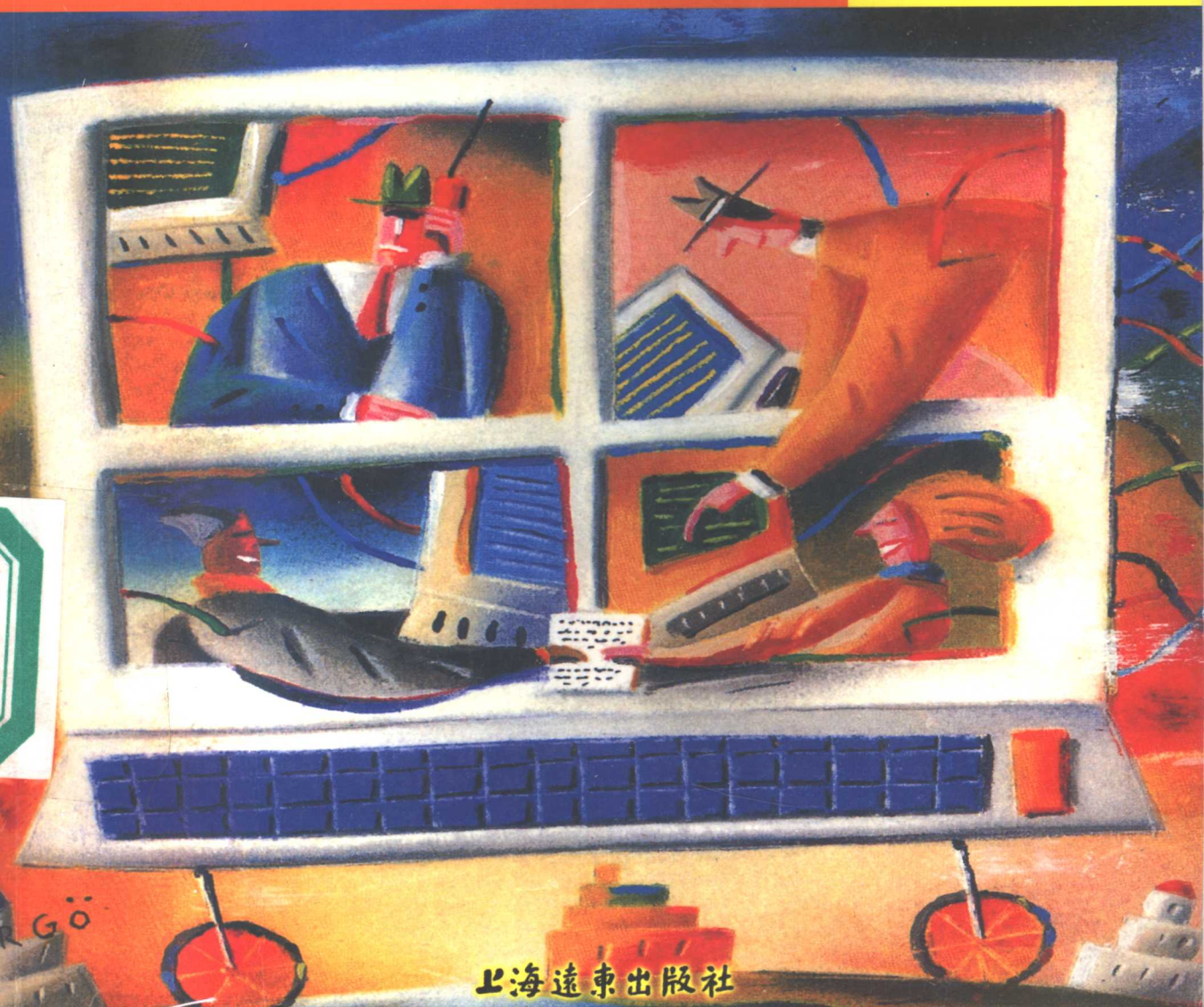
课里播
(RISP) www.crispchina.com

Learning Solutions China

中美合金

[美] Rick Conlow 著
艾斐译

成功的 督导工作



上海遠東出版社

课里播企业培训课程
基中层主管学习方案

成功的督导工作

[美] Rick Conlow 著

艾 斐译

上海遠東出版社

EXCELLENCE IN SUPERVISION
Essential Skills for the New Supervisor
Revised Edition

Rick Conlow

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

© 2001, Crisp Publications, Inc.

Printed in the United States of America

本书由美国 Crisp Publications, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

成功的督导工作

著 者/[美] Rick Conlow

译 者/ 艾 斐

责任编辑/ 章 雷 张安平

装帧设计/ 张晶灵

版式设计/ 李如琬

责任制作/ 晏恒全

责任校对/ 周国信

出 版/ 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行/ 新华书店 上海发行所

上海远东出版社

制 版/ 南京展望照排印刷有限公司

印 刷/ 商务印书馆 上海印刷股份有限公司印刷

装 订/ 先锋装订厂

版 次/ 2002 年 10 月第 1 版

印 次/ 2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/ 787×960 1/16

字 数/ 115 千字

印 张/ 8

印 数/ 1—5 100

图字: 09-2002-167 号

ISBN 7-80661-481-8

F·102 定价: 22.00 元

内 容 简 介

基中层主管是企业执行任务的骨干,直接影响企业的生产、营销、服务质量与效率。有效地培育中层主管,可以大大改进企业整体的绩效,提高士气,促进员工及企业发展,令管理与被管理工作更轻松愉快。

基中层主管学习方案是课里播全球最畅销的企业管理教材之一,它适合培育将成为主管的员工;亦是基中层主管的实务手册。

本方案由四个课程组成,第一个是基本课程,让学员正确地了解基中层主管的角色与任务。第二、三、四个课程进一步帮助学员加强三个基中层主管常用的督导技巧:实践计划、训练与指导员工及积极的推动力。课程适合员工以自主形式学习,如果辅以面授或课后讨论,效果更佳。企业及顾问公司向课里播网站 www.crispchina.com 购买教材作为内训用途,可以享用课里播免费的网上顾问辅导服务。

第一个课程:成功的督导工作

本课程帮助主管认识好主管的角色与特色,将好主管以身作则、待人处事之道具体地明列出来。书中提供各种练习、工具及自我检测方法,让主管按部就班建立优良的基中层团队,更有效地完成任务。

第二个课程:计划工作 实践计划

好的计划是成功的蓝图:本课程帮助主管学习怎样计划工作并介绍

实践计划的挑战及具体解决方法。

第三个课程：训练与指导技巧

训练与指导技巧是改进员工工作表现的重要工具。本课程提供简明清晰的指引,利用实际案例,帮助主管练习训练及指导员工的技巧。

第四个课程：积极的推动力

积极的推动力是基中层主管有效地完成任务不可或缺的技巧。本课程帮助主管检视自己及员工的心理及沟通模式、用语及方法,避免侵略式或畏缩式的思维及行动,发展积极的推动力,正面地影响上司、同事与下属。

企业老总可以将这套课程送给具有发展潜力的基层员工及主管,勉励他们加强学习,改进管理技巧。你几句对个别员工激励的话语、小小的礼物,可能大大激发员工的发展动力!(不要忘记在书名页加上你的签名!!!)

出版前言

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是信息革命的年代。

在部分欧美国家,信息公路已经伸展至所有企业及大部分家庭,并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国也正在努力架设信息公路。在不久的将来,随着电视机顶盒或数码电视的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新信息时代的成功者,我们需要学习新的知识、技能,以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于:结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程,我们希望这些课程能够帮助你战略性地开拓你的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势:成为终身的学习者,不断学习,不断改进,与科技及信息发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么,如何在价格以外建立企业的竞

争优势,便成为所有企业共同面临的课题。

“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的战略,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习,寓学习于工作,成为学习型的企业;在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站,与我们的学习方案顾问联系: www.crispchina.com, 让我们根据你们的企业情况,设计简便易行的方案,与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问

业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

来！成为课里播 Crisp 的合作伙伴

学习方案顾问

如果你是一个极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员，而希望成为一个专业的企业培训顾问师，我们诚意邀请你加入，成为课里播学习方案顾问。

只要你能够完成我们提供的课程，通过我们的实践应用考核，就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心，提供课里播企业培训顾问服务，帮助学员将所学的应用到工作中，在3~6个月内工作绩效取得明显可量度的改进，并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

请探访我们的网站，与我们联系：www.crispchina.com

课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业培训及辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 2 000 万个课程正在各大、中、小企业中使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。

美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 与中国优秀的出版社进行合作,将这些课程翻译成中文。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显、以胜任能力为本(competence based)的互动课程。学员只需要花 1 个小时,就可以读完一遍,掌握重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明,这些课程具高度成本效益,可以明显改进企业的素质,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼这些中美合资企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播 Crisp 课程的评价

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。

Wendy Flint (惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford (波音公司)

把这项优质工作干下去!课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman (康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish (西门子公司销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”,是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998 年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验,而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso (麦当劳副总裁助理)

本书的学习目标

成功的督导工作

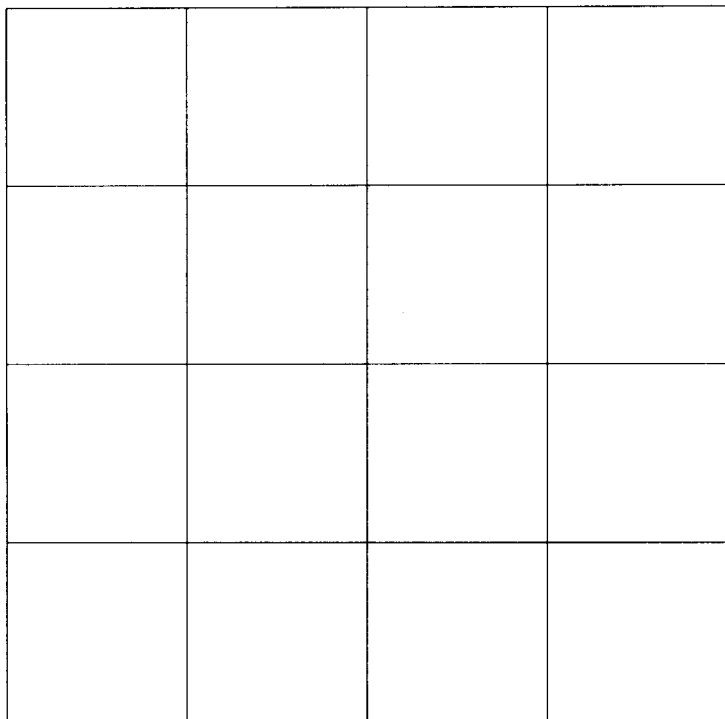
本书的学习目标如下所示。为帮助读者理解学习要点,本书对此进行了阐述。

学习目标

- ☐ 1) 描述新任督导的新角色和责任
- ☐ 2) 解释绩效管理的准则和过程
- ☐ 3) 为有效地与员工、同事和经理沟通提供指导方针
- ☐ 4) 探求怎样让有效的训练技能来提高员工满意度和生产率
- ☐ 5) 为督导提供处理组织变化的策略

导言

你看到了多少方格？



乍一看，大多数人只能看出 16 个或 17 个。继续观察，你会发现其中潜在的 30 个格子。

最初，你可能只看到了自己作为督导者潜力的一小部分。通过努力、培训、坚持不懈和一点小小的帮助，你会充分发挥你的潜能而精于督导艺术。现在，让我们把它变成现实吧！

目 录

导言	i
第一章 起步阶段	1
机遇/3	
如何使自己转变成为一名督导者/4	
督导者的定义/5	
督导者的职责/7	
责任/9	
督导者的职务描述/10	
管理思想：新旧对比/12	
案例研究 1/14	
起步策略/15	
行动计划：起步/16	
第二章 高绩效管理	17
绩效管理/19	
确立预期和目标/21	

给予正面的反馈/27

处理绩效问题/29

灵活地督导/34

案例研究 2/40

管理绩效的策略/41

第三章 主动与他人沟通 43

建立相互依赖的关系/45

与员工个别沟通/47

与团队沟通/52

天天与员工沟通/55

与你的经理沟通/57

案例研究 3/59

主动沟通的策略/60

第四章 卓越的指导艺术 61

变化多端的赛场/63

最佳和最差的督导者/64

指导的过程/70

案例研究 4/76

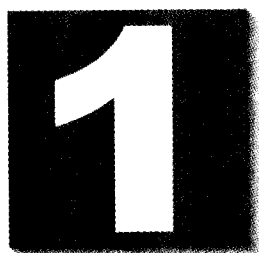
有效指导的策略/77

第五章 积极应对变革 79

新的范例/81

组织的变革/84

变革的影响/85	
就变革进行有效的沟通/86	
管理变革的技巧/88	
采取头脑风暴法,征求变革意见/90	
解决问题的技巧/92	
案例研究 5/94	
管理变革的策略/96	
总结	97
行动计划:保持优秀/99	
最终的思考:你能做得多好/102	
作者有关案例研究的注释/104	
推荐书目/109	



PART 起步阶段

**“领导者的能力在于决定该做什么
并让其他人考虑如何做。”**

——德怀特·D·艾森豪威尔

