

侯震 老师主讲

课程背景：

从管理自己到管理他人，从管理他人到管理管理者，从管理管理者道管理公司，员工每一步的晋升都意味着转型，需要突破从前没有克服过的障碍，所以我们常看到优秀的业务人员晋升后变成了不合格的管理者，优秀的一线经理晋升后变成了不合格的中、高层。本课程通过解析各个晋升关键转型期的障碍，课程现场结合企业实际场景进行研讨，使学员了解自身障碍并制定适合自己的针对性提升措施，课程针对前两级领导者着重技能和方法的导入，最后一集侧重方向指引。课程涵盖三个层级障碍涵盖领导的职业起点到终点，大、中、小企业均适用

从管自我到管理他人的障碍，员工的主要工作是完成工作目标，而一线经理的工作有两个：自己需要完成一部分工作，大部分工作则促使别人完成，下属的意愿、能力和韧性决定了工作完成的品质，转型中需要克服的障碍：

- 不懂得激励意愿度不够的下属
- 不懂得辅导技能缺失的下属
- 不懂得督导下属完成工作
- 不懂帮助下属处理棘手事件

解决模型如下：



从管理他人到管理管理者的障碍：一线经理需要完成一部分具体事务工作，而管理管管理者的领导人几乎完全通过间接管理来完成具体事务工作，另外诸如选拔新的一线经理、跨部门协作等新型工作出现，需要克服的困难如下：

- 必须授权，间接管理业务，但授权会不会变成弃权？
- 必须要有优秀的一线经理团队，如何识人用人？
- 必须要了解公司战略并定位部门战略，如何承上启下？
- 必须要与其它部门大量协作方能带来真实产出，如何做？



从管理
管理者
到管理
公司的
障碍：
管理管
理者的
领导者
主要关
注局部
工作，
迈向管
理公司
必须冲
局部到

整体的转变，另外不仅公司的整体文化需要本级领导者进行塑造，还需要推动公司战略顺利实施，将期望变为结果，需要克服的障碍如下：

- 公司业务怎么定位，未来在哪里？
- 公司内部资源如何协调方能围绕战略，形成合力？
- 什么样的文化有利于执行，如何建立？
- 如何发现并改进执行中的盲点，建立或优化机制，保障团队战斗力？



课程对象：贮备干部、基层管理者、中高层

课时安排：2天（6小时/天）

课堂形式：学员分组

课程设计：

- 第一节 成长之基——领导者基础价值观修炼
- 第二节 起始之路——从自我管理到管理他人

第三节 中流砥柱—从管理他人到管理管理者

第四节 领袖群伦—从管理管理者到管理公司

课程特色：

实战型职业培训讲师，于风趣幽默，用通俗的语言传递实用方法，可让任何文化层次的学员轻松理解。善于在导入方法的基础上挖掘参与者智慧，最终将方法与企业实际结合，得出可直接落地生根的操作策略或方案。

课程大纲：

第一节 成长之基——领导者基础修炼

1、 **以身作则**：所有领导者的行为都会被员工放在放大镜下观察，领导者自己无法做到的处世原则无法要求下属做到，领导者无法遵守的规章制度也无法要求下属遵守，以身作则是领导的第一项修炼。

- a) 什么是以身作则，以身作则不是员工干什么我们也要干什么。
- b) 以身作则的两个个方面
 - 处世原则 三大领袖案例
 - 制度信守
- c) 不以身作则带来的后果
 - 失去信任 某企业实际案例
 - 令行不从 IBM 郭士纳着装案例
- d) 问题管理者如何扭转局势 三个实际案例解析
- e) 活动设计：企业实际案例研讨

2、 **挑战现状**：稻盛和夫在《活法》中描述了一个关于公司研发产品外观略有瑕疵就被他要求重做的例子，他的下属当时认为他苛刻而不近人情。事实这并非特例，而是所有优秀领导者的固有特质。每个领导者都有独特个性，可能宽厚可能儒雅也可能暴躁，但所有优秀的领导者必然对工作的品质是极尽要求，这是一个倒因为果的逻辑：如果没有这样的追求，不可能做出极致的产品或服务品质，在激烈竞争中脱颖而出。只有挑战现状的领导者才能带领出挑战现状的领导者。

- a) 何谓挑战现状
 - 超越期待
 - 把能做的做到 100%
 - 今天比昨天强
 - 这一次比上一次强
- b) 挑战现状的三大要素
 - 塑造外包思维 案例：辛苦的快递员
 - 高标准的追求 案例：棘手问题真的无法解决？
 - 结果第一的导向
- C) 塑造挑战现状团队的挑战和解决办法

- 利润与前进的冲突和解决 案例：GOOGLE 的极致突破之路
- 享受与突破的冲突和解决 案例：刘经理的困惑
- 价值观与突破的冲突和解决 案例：百度案例

第2节 起始之路—从自我管理到管理他人

1、**角色认知**：绝大部分员工从管理自我转型到管理他人均存巨大障碍，第一个需要克服的障碍是角色的转变。

a) 一线经理领导模型导入：实际案例，一线经理要做什么事

b) 一线经理的三大角色困扰

- 思维惯性：业务能手，让别人干不如自己干的
- 成长恐惧：教会徒弟，饿死师傅
- 抗拒恐惧：担心被下属拒绝

c) 角色重塑

- 团队成功才是成功，企业实际案例解析
- 培养下属是迈向优秀领导之路，案例：刘邦成功之道
- 互动：个人领导水平自测

2、**督导管理**：“如果前面有座金山，后面有一头狼，没有人跑得不快”的理念未必是实践真理，人在实际工作会出现信心丧失、技能缺失、专注力不够、韧性不足等情况，没有检查就没有执行，及时的检查，在问题出现前的关键时间点介入辅导是保障团队执行力的基础。

a) 没有检查就没有执行，没有计划就没有检查

b) 目标管理常出现的执行问题（战略脱节，传达不畅，跟进不足，激励不够），案例：张三盖房

c) 目标设定：呈上原则，质化原则，SMART 原则

d) 高效沟通：如何传达目标、如何进行实现过程中的关键点充分沟通，实现上下统一，左右贯通

e) 目标分解：业务分解、职能分解，项目分解，WBS 工具导入

f) 制定计划：人员、标准、审核、通知

g) 跟进管控：焦点管控，定时管控，随机管控

3、**激励人心**：一线经理首先要明晰的使命是带领团队实现目标，80%的人在面对目标时自我激励不足，领导者需要在清楚员工目前状态的基础上对其进行持续激励，方可保证目标的实现。

a) 员工心态不好的八个表象

b) 员工全力以赴的三种思维

c) 使用坦诚对话了解员工现状和原因

d) 正激励的四种方法及误区

e) 负激励的三种方法及误区

f)持续激励的关键节点与频次

g)让员工承担改善责任的六个步骤

h)互动测试：我的对员工的激励的做的足够好吗，有何改善措施？

4.辅导下属：辅导下属是一线经理接触的新工作，不同下属对工作的意愿和能力不同，如采用错误的辅导方式，要么无效要么引发不满或冲突。

a)情景领导的辅导框架导入

b)管理者和指导者的角色区别

c)辅导下属的五项关键点：

d)工作辅导的常用四部曲

e)建设性批评与辅导的应用要点

h)建设性反馈辅导的步骤

i)OJT:在岗技能型辅导五步骤

j)培养部署的机会与四项技能

k)情境案例：过错处理，工作瑕疵；

5、问题解决：一线经理首先是问题的解决者，更要成为问题的终结者，下属有问题，一线经理第一时间帮助解决，这个过程也是经验与能力提升的过程。

a)一线经理的六大问题意识

b)解决问题的三大常见误区

c)例证：解决问题，要有整体思维

d)现场解决问题的工具方法

e)问题是命运送给你的机遇

f)处理突发事件的策略

g)让员工承担改善责任的六个步骤

第三节 中流砥柱—从管理他人到管理管理者

1、角色认知：此层次的领导者从管理个人到管理管理者，面临从指导个人到指导团队的障碍，新工作的出现带来了角色转变

a) 工作理念的转变和挑战，时间分配的难题，管理技能的欠缺

b) 本级管理者创造价值的方式

c) 本部门团队和团队冲突案例

d) 本级管理者秉持的三大理念

2、授权管理：本级管理者与一线经理的区别首先是需要大量的进行授权，合理的委派和科学的授权，以及过程中的指导帮助是实现最终结果不可或缺的重要因素

a)委派与授权的不同之处

b)委派工作的六个步骤

c)“鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象

d)工作委派的常见误区

e)案例：如何应对员工的“软钉子”：没时间，干不了，不会干；

f)委派计划制定与委派后的跟踪

g)授权的五个层次

h)授权的三大障碍

e)授权中的跟踪和督导

h)互动测试：你会授权吗，有何改进措施？

3、识人用贤

a) 人才的第一要素

b) 优秀执行人才的特征

c) 虚假人才的三大表象

d) 用人所长的障碍解决

e) 互动：人才评估方法演练

4、**职能战略**：职能工作必须围绕公司短长结合的战略开展，否则公司战略的每一个推进阶段都可能成为无备之战。

a) 职能战略与公司战略的三大关联

b) 如何制订职能战略

c) 用 PDCA 链接日常工作与职能战略

d) 修订职能战略的方法

e) 互动：职能战略规划演练

5、**跨部协作**：本级管理需要带领本部门的团队服务于部门，同时与同级管理者形成一个团队服务于公司或上级，仅专注本部门利益将令本部门工作和公司整体导向脱节，跨部门协作是本级管理者的必备技能。

a) 塑造跨部门协作思维

b) 跨部门协作的三个难题

c) 跨部门协作的四个技巧

d) 互动：跨部门协作的活动设计

第四节 领袖群伦——从管理管理者到管理公司

1、客户导向：无论是产品导向、销售导向都在现代企业竞争中有所缺失，客户是企业唯一的产出来源。

a) 客户导向的特点

b)如何塑造客户导向思维

c)客户导向的三个案例

d)U型思考：洞察客户需求变化的方式

d)客户导向对于战略的影响

2、战略思维

a) 战略失败的迷思

b) 战略抉择的四个原则

- c) 专一与多元的陷阱
- d) 有效战略的三个要点

3、塑造文化

- a) 成功实践的三种文化 IBM、丰田、GOOGLE
- b) 文化塑造的关键
- C) 成功文化建设案例剖析

4、推动执行

- a) 执行中本级领导者要做的五件事
- b) 战略的沟通与传递
- C 透过现象看本质，机制建设的本质
- d) 群策群力：促进发展和创新