



《从技术走向管理的三个转变》

主讲：王志强

2018 年新版课程



课程目录



第一部分 课程概述

第二部分 课程大纲

第一部分 课程概述

技术出身的管理者最典型的特点就是对技术的偏执，认为技术领先是企业保持竞争优势的法宝，事实上在特定的情况下也确实如此，国内外有许多案例已经证明了这一点。然而，仅有技术优势并不能够建立和保持企业的竞争优势，更无法让企业长期保持竞争优势。

在现实工作中，新晋升的技术型管理者多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间，金钱和机会的代价。

本课程将紧紧围绕管理者角色转变、驱动方式转变、工作目标转变三方面深入的展开研讨。

课程时间：一天；

授课对象：新晋升的管理者、中层管理人员，有培养目标的基层骨干、后备干部；

授课方式：角色扮演、提问互动、分组讨论、精彩点评、理论剖析、小组互动与PK、案例研讨、视频与工具。

课程亮点：

- 从管理者迫切需要出发，本课程侧重在管理者角色转变、驱动方式转变、工作目标转变三方面，展开更加细化深入的研讨；



● 从实战运用的角度出发，注重实际管理问题与实例的结合，将知识与工作场景有机结合，注重实际管理问题的解决；

课程收益：

- 1、识别管理者担任新角色的能力、责任及管理的真正含义
- 2、激发下属积极性、主动性，减少管理成本，提升管理效益
- 3、学习打造一支高效团队，使管理者能够带领团队取得更好的业绩

第二部分 课程大纲

第一篇：角色转变---**改变自己**

一、 角色定位：

(一) 你的位置改变了，你的角色有没有改变？

- 1、员工与管理者的差别
- 2、员工向管理者转变中遇到的三大障碍
- 3、从业务骨干向管理者转变的途径

(二) 管理者的四大角色定位

- 1、战略执行，做放大镜不做大气层；
- 2、角色认知，当司机不当乘客；
- 3、带领团队，当教官不当保姆；
- 4、激励团队，设立更多的比赛项目。

(三) 管理者的五大核心任务

- 1、组织—选择人
- 2、制定目标—要求人
- 3、激励与沟通—激励人
- 4、培养人---(辅导人)
- 5、衡量—评估人



二、角色转变--山不过来 我过去

(一) 作为上司角色的管理者

- 1、认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、执行者
- 2、管理者如何领导下属
- 3、从业务员到管理者
- 4、作为上司的四大角色认识误区
- 5、好上司的十大特征

(二) 作为下属角色的管理者

- 1、认识作为下属的三个角色“秘书”“替身”“帮手”
- 2、管理者作为下属的四项职业准则
- 3、作为下属时常见的四大认识误区

民意代表 自然人 向上错位 领主

(三) 作为同事角色的管理者

- 1、认识作为同事的三个角色“内部客户”“供应商”“队友”
- 2、管理者能跳出本位看问题
- 3、共赢心态与全局观念的树立
- 4、作为同级管理者常见误区

三、不称职管理者的特征

- 1、角色不能有效转换
- 2、缺乏管理技巧与艺术
- 3、心态上与组织要求有差距

案例研讨：

第二篇：驱动方式转变---**激励下属**

一、如何进行员工激励



- (一) 员工有被激励的实际需求
- (二) 管理者对员工激励的六大认识误区

案例讨论：激励员工就是砸钱，没钱就不能激励等等

二、授权与下属激励

(一) 培育下属是管理者的天职

- 1、培育下属的三给一不给：给原则、给方法、给成长机会、不给包办代替
- 2、培育下属的三要点 四要素
 - 1\、三要点：忠诚度、职业精神、业务技能
 - 2\、四要素：机会教育、及时激励、适时授权、参与式管理
- 3、培育下属的步骤和要点
 - 1\、培育下属的四步法：
 - 2\、培育下属的八个注意：
 - 3\、培育下属的禁忌语言：

(二) 四种类型下属激励策略

1、力量型特质下属的四大激励策略

“力量型员工”（能力强、责任心强、但不注重人际关系型）

- 1\权利激励法
- 2\利益激励法
- 3\信任激励法
- 4\挑战激励法

2、交往型特质下属的四大激励策略

“关系型员工”（特别注重人际关系、渴望被关注、有些优容寡断）

- 1\环境激励法
- 2\正向激励法



3\弹性激励法

4\实物激励法

3、稳健性特质下属的三大激励策略

“稳健型员工”（任劳任怨、忠诚可靠、只作分内事、缺乏创意）

1\亲情激励法

2\安全激励法

3\时间激励法

4、思考型特质下属的两大激励策略

“思考型员工”（爱思考、有条理、爱提建议、但过于追求完美）

1\稳定激励法

2\公平激励法

三、有效授权给下属足够空间

（一）授权的内涵与准则

1、重心下移 分层联动 重心下移

（二）授权要点

1、决定授权项目

2、清楚界定员工的职权利

（三）有效授权八个指导原则

1、决定什么事要授权

2、清楚你要的结果

3、界定员工的责任

4、沟通员工职责

5、确保员工明白职权

6、设定时限



7、定后续时间表

8、坚持授权避免反授权

第三篇、工作目标的转变---带团队 拿业绩

一、团队管理

(一) 有效凝聚团队

1、团队建设的五个阶段

2、优秀团队的特征

3、组织形成的五个条件

(二) 识别团队成员

1、识别员工的性格类型及价值观

2、管理的核心是影响人而非改变人

3、用人所长的前提是容人之短

4、DISC——基于性格特质差异的识别技术

(三) 团队文化与团队心态

二、完成上级任务 目标管理与工作控制

(一) 目标管理技巧

1、目标管理的含意与价值

2、什么是目标？它包含哪些核心内容？

3、目标的来源，常见来源有哪些？

4、目标设定五大步骤与程序

5、目标设定的要件及重点

6、目标设定具体化、量化方法

7、设定合理目标的基础

8、工作目标确定的一般步骤



(二) 确定目标的三个关键步骤

- 1、了解为什么---接受任务，确认需求
- 2、明确是什么---做什么，做到什么程度
- 3、决定怎么做---怎样达成目标

(三) 如何有效承接上级任务

- 1、对目标负责就是对上级负责
- 2、现场口头复述补充确认原则
- 3、书面沟通确认原则
- 4、不合理先接受原则
- 5、操之在我，聚焦影响圈而非关注圈

(四) 如何使用 4R 循环有效委派任务

- 1、凡是必有结果
- 2、有结果就必须落实到“我”
- 3、对“我”不相信就必须检查
- 4、有检查就必须有奖惩

课程复盘与评估

- 1、课程用时：理论讲授 **50%** ，实战演练 **40%** 经验分享 **5%**、答疑 **5%** ；
- 2、课程总结：课程要点回顾与关键点总结，安排课程评估、答疑。

谢谢！