

---

# 《从业务骨干到业务主管的转身》

——通过人与创新实现领导成功  
刘涛

## 【课程背景】

很多企业都会存在类似这样的现象，尤其是一些发展比较快的公司，就是各个层级的管理者都在跑步上岗，尤其是新经理上任之后发现事情特别多，要处理的事特别麻烦，会感觉焦头烂额，造成这样的困境之一就是他们只关心或者更关心去解决问题，而很少关注人的管理。他们的下属是个什么样的状态，怎么样让他们的下属更有积极性的开展工作，新经理在理念上面发生最大的一个转变就是要回到管理的最基本的定义，就是通过别人来完成工作，从关注自己、关注任务到关注别人、关注管理。在不同层级的晋升过程当中，从业务骨干到业务主管的晋升这一跳，最为惊险和困难，尽管到了更高的级别，管理工作会变得非常复杂，但是如何管好人，带好团队，依然是最重要的挑战。

## 【课程收益】

本培训课程结束后，学员将能够：

- ★ 通过建立牢固的信任来发展双赢关系
- ★ 通过更聪明、更快、更好的工作来提高你的个人生产力
- ★ 运用有效的谈判技巧解决建设性冲突
- ★ 了解团队理念，如何团队合作，促进团队合作
- ★ 从目前的职位展示主动性和领导能力

## 【课程对象】

这个培训课程适合于广泛的专业人士和管理人员，将大大受益：

- ★ 已经进入管理或管理职位，并希望学习有效管理工具和战术的管理人员
- ★ 经验丰富的专业人士寻求“进修”管理课程，提高他们的人际关系，团队和管理技能
- ★ 员工被确定为“高潜力”或者进入“快速发展轨道”的候选人
- ★ 在不久的将来有可能进入管理岗位，需要管理工具和技术，学习系统建立积极的关系方法的人

## 【课程形式】

现场讲授、互动讨论、角色演练、小组交流、案例分析等多元化教学方式

【课程时长】 1-3 天；6 小时/天

## 【培训大纲】

### 第一单元 管理与管理者角色认知

#### 一、什么是管理？

---

## 二、企业三级管理的核心与管理的本质

### 三、管理者的角色认知

### 四、作为下级的管理者的角色定位

案例分析：职务代理人

案例分析：有力的执行者

### 五、作为上级的管理者的角色定位

案例分析：规则的制定者和维护者

案例分析：管理 VS 领导

### 六、作为同事的管理者的角色定位

案例分析：什么是内部客户？

功夫在诗外的启示

## 七、现代管理的四大核心技能

### 第二单元 团队打造技能

#### 一、什么是团队？

案例研讨：团队成员的类型与作用

#### 二、团队发展阶段与管理方式

★ 成立期团队特点与管理方式

★ 动荡期团队特点与管理方式

★ 稳定期团队特点与管理方式

★ 高产期团队特点与管理方式

#### 三、团队中的冲突管理

★ 什么是冲突？

★ 建设性冲突

★ 破坏性冲突

★ 五种团队冲突的解决办法

案例分析：妥协还是强硬？

#### 四、运用团队力量解决问题

★ 解决管理问题的四个着眼点

★ 解决业务问题的基本模型

★ 业务问题分析的三种方法

★ 业务问题解决的基本方法

#### 五、团队文化建设的四个支柱

### 第三单元 目标落地技能

#### 一、什么是目标管理？

#### 二、五个方面清晰的目标

#### 三、目标达成的五个关键要素

#### 四、什么是绩效管理？

#### 五、绩效管理的四大流程

#### 六、绩效指标分解的两种方法

★ 关键业绩指标法

- 
- ★ 现场演练：关键业绩指标提炼
  - ★ 关键业绩行为法
  - ★ 现场演练：关键行为指标提炼
- 案例研讨：如何让下属接受目标？  
案例研讨：绩效计划的核心五要素
- 七、绩效目标实现中的 **PDCA** 循环

#### 第四单元 沟通与协调技能

- 一、什么是沟通？
  - 二、乔哈里窗与沟通内容模型
- 案例研讨：为什么员工口头认同，却不行动？
- 三、影响管理沟通的五个因素
  - 四、立场是沟通的前提
  - 五、信任是沟通的基础
- ★ 基于能力的信任
  - ★ 基于动机的信任
- 六、利益是沟通的动力
- 小组讨论：员工为什么要加入组织？  
小组讨论：组织想通过员工实现什么？  
案例研讨：员工想要的是什么？
- 七、情绪是沟通的保障
  - 八、情感是沟通的关键
  - 九、性格特点与沟通策略

#### 第五单元 激励与辅导技能

- 一、新时期人员管理的三大要素
- ★ 有意愿
  - ★ 有能力
  - ★ 有机会
- 二、什么是激励？
  - 三、非财务性激励的模型
- 案例分析：从动机到绩效  
案例分析：从绩效到结果  
案例分析：从结果到满意  
案例分析：遇到这样的员工怎么办？
- 四、员工成长等级与情景领导力
- 案例分析：如何正确的表扬下属  
案例分析：如何正确的批评下属
- 五、训练下属的五大步骤
  - 六、员工训练系统打造
- 小组讨论：培养员工什么？
- 七、培育下属的工具：学习地图的设计与应用

---

## 第六单元 课程回顾与答疑