

# 从技术走向管理

## 【课程背景】

联想柳传志先生说，做企业只有三件事：搭班子、定战略、带队伍。

通用前 CEO 杰克·韦尔奇先生说：管理者的主要任务是发现人、培养人，并依靠他们去完成任务。

企业的追求：带出忠实的团队，带出积极的员工，带出魅力的企业；向管理要效率，用团队创效益，靠能力出效能。

经理，必须是员工的标杆；领导，必须是队伍的航灯。

然而，身为公司中流砥柱的中基层管理者们，却面临这样的困境：

1. 为什么自己当领导前做的好好的、当领导后却乱乱的？
2. 为什么自己时不是会有一种“夹板气”的感觉？
3. 为什么要做那么多与专业不相关的事？
4. 为什么布置了工作但下属总对自己阴奉阳违？
5. 自己的团队发展方向是什么？
6. 为什么有目标却无法实现？
7. 对下属的管理究竟靠情感还是靠制度？
8. 有章不循怎么办？
9. 如何让团队展现出强大的凝聚力？
10. 有什么好办法能让员工快速成长？
11. 员工们到底怎样才能有劲头？
12. 我该怎样与他们沟通？

【课程时间】2 天（12 课时）

【课程对象】公司各级管理人员

【七步法学习方式】

课前学习+理论讲授+实战演练+案例讨论+行动学习+课后总结+实践辅导

【课程人数】60 人以内，每组 6-10 人，每班不超过 6 组

【课程内容】

注：标★的，是重点环节；

以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

课纲中的阴影部分系说明，或演练、分享、讨论环节；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

## 壹、 定自己：首先审视一下自己是否称职（9：00-12：00）

本章意义：身为管理者，要清晰知道管理者与业务人员相比，在工作上有什么不一样，找准自己的角色定位，快速实现角色的转变，从而能在工作中准确把握自己的职责。

小组讨论：成为管理人员后，自己的工作同以前有哪些不一样？（3min）

进一步讨论：管理者的角色定位

团队分享：

▣ 管理人员与业务人员的区别是什么

案例分享：老高的烦恼

▣ 管理者的角色定位★

结合团队分享，从以下三个角度归纳管理者的角色

作为下属的管理者

作为上司的管理者★★

作为同事的管理者

课间休息 15min

▣ 管理者的管理职能

▣ 管理者的权力运用

▣ 管理者的自我认知

▣ 管理者的素质模型★

✓ 案例分享：曹操为什么要除掉吕布

✓ 对管理者的态度要求

✓ 小组讨论：管理者应具备哪些能力？

✓ 对管理者的能力要求★★

▣ 管理者的角色转换★

✓ 案例分享：郭靖是如何成长为襄阳守将的

工具单：管理者角色转换对照表

本章小结，上午课程结束

课前热身：手指操（3min）

复习：管理者的角色定位，素质模型，角色转换（5 min）

### 三、 定计划：没有目标就没有航向（13：30—15：00）

本章意义：从宏观上来讲，计划包括目标和执行计划两个层面。没有目标，就没有前进的方向；只有目标，没有具体执行，目标等于零。管理者要为团队设定合理科学的目标，同时又能把目标分解为具体的工作计划。

▣ 不同管理层的计划

▣ 目标管理

✓ 案例分享：哈佛大学的 25 年调查

▣ 如何制定出理想的目标？★

工具单：目标管理的 SMART 原则★★

✓ 案例分享：山田本一的目标分解法

✓ 实战演练：为自己的团队设定 3 个目标

▣ 从目标到计划

工具单：6W2H

工具单：甘特图

课间休息 15min

### 参、 定规则：建立组织运营机制（15：15-16：30）

▣ 人性定理的三个推论

- 制度是落实任务的基本保障
  - ✓ 案例分享：如何保障降落伞的合格率
- 不同的制度产生不同的结果
  - ✓ 案例分享：如何让分配变得公平
- 建立有效保证工作落实的制度和机制★
  - ✓ 案例分享：谁错了？
- 建立一个不依赖于能人的制度化执行系统★★
  - ✓ R1：结果定义——心中有结果，执行有效果！
  - ✓ R2：一对一的责任——千斤重担众人挑，人人肩上有指标
  - ✓ R3：过程检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的
  - ✓ R4：即时激励——好报才有好人
  - ✓ 课堂研讨：我们应该建立什么制度

课程小结，下午课程结束

9:00:

复习：前一天的重点内容（10 min）

#### 四、 做团队：把员工拧成一条绳（9:10-12:00）

- 时代需要巅峰团队
  - ✓ 人多力量就大吗？
  - ✓ 难的是以十当一
  - ✓ 案例分享：高铁跑的快，不靠车头带
- 团队凝聚力的影响因素
- 团队建设和发展的方向
- 做一个唐僧型的团队领导★
  - ✓ 目标导向
  - ✓ 精神引领
  - ✓ 以人为本

课间休息 15min

- 团队与群体的本质区别★★
  - ✓ 课堂研讨：大雁飞行的启迪
- 团队建设的四个法宝
- 如何打造你的巅峰团队★

课程小结（5min），上午课程结束

复习：（10 min）

#### 伍、 做教练：建设你的王牌之师（13:40-15:00）

- 中基层领导应有的理念★
  - ✓ 主管的员工辅导职责
  - ✓ 成人学习的主要特点
  - ✓ 学以致用是谁的责任
- 提升学习效果的4个因素★
- 不同阶段员工的培训和辅导内容

□ 员工辅导的实施

- ✓ 员工辅导的方式方法
- ✓ OJT 四阶段操作法★
- ✓ 培训效果评估
- ✓ 案例分享：“疯狂英语”评估法

六、 做激励：让员工满意飞起来（15：15-16：45）

□ 善于激励的领导更具影响力

- ✓ 课堂研讨：员工想要的到底是什么？（3min）

□ 管理者应有的基本激励理念

□ 员工综合激励体系的建立★

- ✓ 物质激励
- ✓ 精神激励★★
- ✓ 跟电影学表扬(15min) ★
- ✓ 课堂研讨：我们自己能用的激励方法

研讨结果：中基层管理者拿来就能用的激励菜单★

课程总结（10min）

跋：课程总结