

从技术走向管理

主讲：王哲光

课程背景

科技含量高的制造业和高新技术产业大部分的管理者通常有着浓厚的技术背景，但同时又恰恰是他们技术方面的专业性，成为担任卓越领导者的最大障碍，技术工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子或研发能手，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

如何让一群沉默寡言的做技术的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。

本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，接合中国企业实际与东方领导文化，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助技术研发型高科技企业管理者完成从技术精英到管理高手的华丽转身，成为行业稀缺的技术和管理复合型人才。

课程目标

- 解决管理者动力问题，调整员工心态，激发学员强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心态；
- 具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 寻找执行力不佳的根源，找到提升执行力的途径；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，拥有高效沟通能力、提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系。

授课对象

本课程作为专业技术人员转变为管理者的管理技能和领导力训练课程，亦可用于储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为具备职业素养、能有效执行上级意图、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、从技术精英到管理高手

1、技术精英的特点

- 1) 技术精英的优势
- 2) 限制技术精英发展的思维定式

2、管理与领导、效率与效能

- 1) 管理和领导的区别
- 2) 效率和效能的区别
- 3) 权力的八大来源

3、管理者的角色认知

- 1) 掉入“领导力”黑洞
- 2) 管理者的十大角色
- 3) 卓越领导者的四大天职

演练：张经理的苦恼

4、管理者的领导力提升

- 1) 领导力模型
- 2) 四种领导风格与下属的准备度
- 3) 如何领导这些下属？

演练：老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

- 4) 管理者能力结构与素质要求

二、管理是实现目标的过程

1、目标管理

- 1) 什么是目标管理
- 2) 制定目标的原则——SMART 的扩展
- 3) 您的KPI是怎么来的？

2、如何做到要事第一？

- 1) 列清单——6件事法则

- 2) ABC 排序与 80/20 法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

3、管理实施落地的步骤

- 1) 以终为始确定目标——不找任何借口，可作为假设
- 2) 问题定义和聚焦
- 3) 找出关键因子
- 4) 寻求解决方式
- 5) 任务排序
- 6) 拟定实施计划并实施
- 7) 预想检核与控制程序
- 8) 应急预案

演练：同心顺

4、推动管理执行的要点

- 1) 管理控制与管控方向
- 2) 如何应对下级的特别请求？
- 3) 如何执行不受欢迎的政策？
- 4) 如何让下属愉快接受任务？
- 5) 检核与结果反馈

教学影片：卓有成效的管理

三、管理者的沟通艺术

1、沟通是管理的血液——沟通的本质

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少

工具：沟通模型

- 3) 获取真实意见的技巧
- 4) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

2、清晰无误的表达技巧

- 1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨
- 2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

3、跨部门沟通技巧

- 1) 第三种解决方案
- 2) 统合综效与群策群力

演练：当两个部门都没错怎么办？

4、批评员工的策略与技法

- 1) 批评员工的原则
- 2) 绩效改善计划
- 3) 必须淘汰员工时要做的事

教学影片：这样淘汰的隐忧

四、铁军铸就——打造卓越团队的能力

- 1、为什么是团队而不是个人？
 - 1) 团队的真义
 - 2) 适合团队的任务与情形
- 2、管理是因他人而成事的艺术
 - 1) 授权的原则
工具：授权工作清单
 - 2) 留人的五大方法
 - 3) 经典的激励方式
教学影片：激励士气
 - 4) 教练辅导与部属培育
演练：教练七步法
- 3、打造高执行力团队的关键
 - 1) 低效团队的表象
 - 2) 高效能职业团队打造
- 4、高效能职业化团队特征
演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生