

管理转身：管理自己

——从技术思维到管理思维

第一部分：课程背景

聚焦从技术到管理转身的 8 大问题，提供管理自己实战解决方案

问题一：为什么单兵作战很强，带领团队作战很差

问题二：为什么意图是好的结果却适得其反

问题三：从技术到管理，如何认清管理的本质

问题四：从技术到管理，如何重新定位角色

问题五：从技术到管理，如何转变工作理念

问题六：从技术到管理，如何合理规划时间

问题七：从技术到管理，如何建立自己的风格

问题八：从技术到管理，如何做好自己的发展规划

第二部分：课程收益

1. 利用规则意识思考并制定部门的红牌行为；
2. 利用 4 种风格的沟通技巧展开员工的对话；
3. 利用 5 大角色的学习做出自己的时间规划；
4. 利用生产力分析表发现自己提升生产力的机会；
5. 利用高回报活动提升自己的生产力；
6. 利用 6 种影响力风格发展自己的影响力策略；
7. 利用 4 种决策方式进行不同事情的决策，减少决策成本和风险；
8. 利用 9 宫格完成自己的发展规划。

第三部分：培训对象

任职 1-3 年的管理者、部门及团队管理者、储备（后备）干部

第四部分：培训时间

2 天（6 小时/天）

第五部分：课程大纲

第一模块：掌握管理的本质—理论指导实践

管理的首要目的

- ✓ 实现组织的目的
- ✓ 实现组织的目标

管理的悖论

- ✓ 从眼镜蛇效应说起
- ✓ 激励陷阱

管理新思维

- ✓ 管理的边界条件思维
- ✓ 管理的规则意识
- ✓ 管理的契约精神
- ✓ 管理的双刃剑思维
- ✓ 管理的灰度原则
- ✓ 管理的系统思维

团队绩效流程图

- ✓ 管理自己
- ✓ 管理业务
- ✓ 管理团队

形式&方法

【案例分享】：

1. 眼镜蛇效应
2. 结婚为何不吵架
3. 董明珠的案例
4. 运送犯人
5. 华为的灰度管理

【小组讨论】：

1. 西游记里谁最厉害？
2. 铁道工人的抉择
3. 管理与经营的联系

【实践演练】

1. 红牌行为有哪些？

第二模块：认清自己的角色—知道才能做到

管理者的角色之一：组织战略承接者

- ✓ 向上澄清承接战略
- ✓ 向下传递分解战略
- ✓ 过程监控落实战略
- ✓ 做好绩效责任者的关键事件

管理者的角色之二：高效团队打造者

- ✓ 团队不同于团体
- ✓ 高绩效团队的4个维度
- ✓ 做好高绩效团队打造者的关键事件

管理者的角色之三：团队能力提升者

- ✓ 团队能力不是个体能力的叠加
- ✓ 团队能力的6个维度
- ✓ 个人能力提升的方法

- ✓ 做好团队能力提升者的关键事件
- 管理者的角色之四：组织文化传承者**
- ✓ 组织文化传承者经常出现的问题
- ✓ 做好组织文化传承者的关键事件
- 管理者的角色之五：商业环境营造者**
- ✓ 营商环境营造者履行要思考的问题
- ✓ 做好营商环境营造者的关键事件

形式&方法

【案例分享】：

1. A公司的战略规划到执行流程
2. B公司的联合计划
3. C公司管理转身的案例

【小组讨论】：

1. 成功案例&失败案例

【实践演练】

1. 结合自身情况进行演练

第三模块：了解自己的特点—知己为了知彼

了解自己的性格特点

- ✓ 展望型的自己-创意创造者
- ✓ 指导型的自己-体系构建者
- ✓ 包融型的自己-团队凝聚者
- ✓ 培养型的自己-以人为本者

了解自己的情绪管理

- ✓ 情绪有时会摧毁一切
- ✓ 情绪管理的4个层级
- ✓ 表达情绪而不是情绪化表达
- ✓ 情绪中的4个角色：受害者-指责者-拯救者-理智者

了解自己的决策风格

- ✓ 4种决策的情境
- ✓ 4种决策风格
- ✓ 决策中的5大偏见
- ✓ 内在笃定与承诺升级

了解自己的沟通风格

- ✓ 常见的3种沟通风格
- ✓ 沟通的5大原则
- ✓ 沟通的4大技能

了解自己的冲突策略

- ✓ 两类冲突：良性和破坏性
- ✓ 良性冲突是必要的
- ✓ 良性冲突的三个特征
- ✓ 团队冲突应对策略
 - 竞争的应用情境
 - 回避的应用情境
 - 妥协的应用情境
 - 折中的应用情境
 - 合作的应用情境

了解自己的影响力风格

- ✓ 管理在于如何发挥你的影响力
- ✓ 6种影响力的来源

形式&方法

【测评分析】：

1. 测测我的性格
2. 我的影响力风格
3. 你的冲突倾向

【小组讨论】：

1. 不同性格特点的行为特征
2. 如何决策？
3. 选择谁？

【角色扮演】

1. 粉墨登场

【实践演练】

1. 不同性格人员的互动演练
2. 表达情绪的演练
- 3 沟通的4项技能练习
4. 浮现假设
5. 观察与判断

第四模块：管理自己的时间—聚焦高回报提升生产力 提升生产力

- ✓ 生产力的内涵
- ✓ 更有生产力意味着什么

聚焦高回报

- ✓ 高回报活动的意义
- ✓ 识别高回报活动

识别干扰因素

✓ 内在干扰

✓ 外部干扰

个人发展规划

✓ 个人发展九宫格

形式&方法

【测评分析】：

1. 生产力挑战表
2. 生产力自我评估

【小组讨论】：

1. 干扰因素分析

【实践演练】

1. 高回报活动
2. IDP 九宫格

第五模块：学以致用—学员实战问题研讨

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)