

《建筑公司从技术走向管理》

【课程目标】

实现从专业技术岗位到管理岗位的角色转变，提升管理素养与管理技能，胜任管理工作，实现建筑企业目标。

【课程对象】建筑公司专业口提拔的管理者、储备干部

【授课方式】讲授+互动+案例+分组研讨

【课程时间】1天（6课时）

【课程纲要】

模块一 建筑管理者的角色认知

一、思考与讨论：1、打枪与打仗的区别？

2、技术骨干与优秀管理者的区别？

二、管理者在企业管理中的角色定位

1、企业的核心力量，如同人之心脏

2、执行力的关键点，如同企业与员工之桥梁

3、各类管理产品的推广与实践者，如同产品分销商

三、管理者的多重角色

1、在下属面前：代表上司

2、在上司面前：代表下属

3、在同级面前：代表部门

4、在客户面前：代表公司

★思考与讨论：每个角色要承担的责任？

四、优秀的管理者要扮演好八个角色

五、管理人员应具备的职业化思维

（一）一个中心：以客户价值为中心

（二）四个基本点

以主动为策略、以服务为手段、以责任为基础、以结果为导向

模块二 建筑高效工作沟通

一、沟通概述

（一）思考：

1、沟通与聊天的区别

2、你渴望沟通过程中对方如何对待你

（二）人际沟通的怪现象及人性分析

（三）高效沟通与低效沟通的区别

二、高效工作沟通的“1245”法则

（一）一个目的：解决问题

（二）两个要点：简单、共赢

（三）四个关键：制度流程、胸怀格局、情绪管理、方法技巧

（四）五项原则：以主动为策略、尊重为根本、换位为前提、坦诚为基础、包容为姿态

三、高效工作沟通的“三心共照”

模块三 建筑领导力修炼

一、领导力概述

- 1、领导力的概念与本质
- 2、如何树立威信，提升影响力

二、领导力的基础——自我管理

(一) 自我设计

职业规划、工作目标、实施计划、落地措施

(二) 自我学习

知识、技能、素养

(三) 自我更新

深度思考、自我超越

(四) 自我协调

压力管理，换位思考

(五) 自我控制

- 1、管好自己的身体——保持健康与能量
- 2、管好自己的内心——拥有正念与阳光
- 3、管好自己的情绪——营造风度与气场
- 4、管好自己的行为——赢得尊重与威望

三、领导力的主要任务——向下管理

(一) 熟悉岗位

- 1、熟悉下属岗位哪些信息
- 2、岗位工作管理的四个标准化

(二) 善于用人

- 1、用人先识人：识人“八卦”、管理者“三维识人术”
- 2、如何用人，使人尽其才，才尽其用

(三) 学会育人

- 1、辅导下属的常见形式
- 2、辅导下属的五个步骤

(四) 及时沟通

- 1、与下属沟通的注意事项
- 2、如何与下属有效沟通，布置任务

(五) 强化绩效

- 1、绩效是什么——对于公司、对于部门、对于个人
- 2、绩效管理的 1/3/4/5 法则

★一个理念：绩效管理是全员互动的活动

★三个目的：客户买单、企业赚钱、员工发展

★四个环节：制订目标、关注过程、考核结果、改善业绩

★五个要素：指标、主体、对象、周期、应用

3、绩效管理的四个环节解析

(1) 制订目标

- A、公司目标分解图
- B、目标制订的 SMART 原则及解读
- C、职责、指标、目标、计划的区别与联系

(2) 关注过程

- A、过程控制与检查的常见手段

- B、工作检查的七步流程
- C、目标实现过程中上下级如何持续有效地沟通
- D、下属如何执行目标
- E、上级如何支持下属完成目标

(3) 考核结果

●考核常见的打分方法及分析

- A、算分法 B、评分法 C、加减分法 D、选分法

(4) 改善业绩

- A、绩效诊断与分析

- B、制订绩效改善计划，帮助下属成长

(六) 有效激励

- 1、激励的概念与本质

- 2、管理者激励员工的 11 把“金钥匙”及解读

薪酬激励、尊重激励、情感激励、目标激励、培训激励、授权激励、晋升激励、荣誉激励、榜样激励、竞争激励、挫折激励

四、领导力的必要条件——向上“管理”

- (一) 与上级领导相处的基本要求

- (二) 如何聆听领导的指令

- (三) 如何向领导请示、汇报，争取领导的工作支持

五、领导力在组织内部的延伸——横向“管理”

- (一) 与同事相处时的基本要求

- (二) 跨部门协作时的六大注意事项

六、领导力在组织外部的延伸——对外“管理”

对外管理的“一个中心、四个基本点”

模块四 提升执行力，打造高绩效狼性团队

一、执行与执行力

- (一) 执行：有结果的行动！执行力：实现目标，达成结果的能力！

- (二) 企业需要什么样的执行力？

——目标可实现；制度能贯彻；行动讲效率；做事有结果！

二、管理者如何强化执行力

- (一) 管理者在执行力推动方面的角色

- (二) 高层领导在执行力中的责任定位

- (三) 中层管理者在执行力中的责任定位

- (四) 基层员工在执行力中的责任定位

- (五) 企业要营造积极向上的执行风气

- (六) 实现目标、达成结果，需要发扬狼性精神

- (七) 执行都是盯出来的

- (八) 管理者保证执行落地的四大要点