

从技术/业务走向管理

【课程背景】

中国企业 95% 以上的中层主管都是从技术能力或业务能力比较强的人员中提拔起来的，很多刚刚走上管理岗位的人员角色不能转换，过度关注技术，认真帮助下属，可是员工却并不买账；凡事亲力亲为，忙的焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；希望下属多提意见，可是他们却什么都不说，不愿意承担责任，上司让你制定工作计划，无从下手，不知道如何分配工作，如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错，即使疲惫不堪，却，还不能有效达到整体目标。

从一名专业人员转变为对全流程负责的管理层，在这个转变过程中，要实现哪些管理技能，如何培养自己的管理能力、领导能力，是此课程重点讨论的内容。

【课程课时】 2 天 (6*2=12 小时)

【授课形式】 讲授+案例研讨+视频+答疑

一、管理者的角色定位

中层管理者在组织中起到承上启下的至关作用，而这些作用的发挥取决于管理者能否能准确的认知角色，一旦角色错位，管理行为也将错位。

1. 从管理者的职责谈起
2. 衡量一个管理这水平的高低有三个指标
3. 管理者通过别人完成任务不等于甩手甩锅
4. 管理者的职能：计划、组织、领导、协调、监督

讨论案例：管理者传达会议精神

知识点：管理者不是自然人……

5. 做管理者不是做老好人
6. 做管理者不是做民意代表

讨论案例：执行还是沟通

知识点：管理者不是做传声筒……

二、管理者的思维转变

管理者如何思考问题，是一切管理技能的根源和基础，管理问题没有标准答案，因此如何思考这个管理问题的过程，就显得格外重要。

1. 思维转变的两大障碍陷阱
 - (1) 固守擅长的事，固有思维克服固有思维的三种方法

(2) 不同晋升渠道的人际关系

2.新晋管理者并发症（急于表现/过于缓和）

管理行为有效性的四个阶段

管理者领导力的四个层级

讨论案例：科学管理做错了嘛？

知识点：新管理者上任前需要做的三件事……

工具：乔哈里视窗

3.新晋管理者经验主义

讨论案例：晋升中层管理者之后

知识点：建立认同……

4.新晋管理者和资深管理者在权威与人际关系上的区别

5.管理者的全脑思维修炼

讨论案例：评选先进

知识点：以结果为导向的管理行为选择……

6.管理与领导：管好事与带好队伍的不同

三、管理者带团队

成年人做事，很多时候是习惯使然，不是不想，而是习惯了，专业人员的习惯是直接做事，而管理者需要三思而后言，不断修炼管理能力

1.优秀经理人的职业化修炼

2.管理者如何建立自己的威信

3.团队管理的四个原则

4.用制度做管理

视频案例：制度执行情况

知识点：制度管例行，管理者管例外……

5.让员工用习惯做事

6.管理者何种情况可以破例？

讨论案例：到底该怎么办？

知识点：制度和情感冲突……

7. 遇到管理疑难问题怎么办？

(1) 新老难融

(2) 拉帮结派

(3) 浑水摸鱼

学员讨论：提出自己所遇到的管理难题

8. 赋能下属，提升下属能力

- (1) 培养下属的思考解决问题能力
- (2) 提升下属的责任感
(责任感不是喊喊就有的，需要下属工作中有一个心理感受过程，是需要时间和关键环节才能培养建立的)
- (3) 让下属有成就感

四、管理者工作推进

管理者的任务之一，就是部门团队的业绩如何，而非个人业绩，通过计划、安排、沟通、协调、监督，从系统层面保证团队结果。

(一) 目标计划分解

1. 目标任务太高，能不能调低点？
2. 团队目标的类型：方向型目标、过程型目标、理性型目标
3. 目标管理 **SMART** 原则
4. 团队目标设定公式
5. 计划分解的 **5W2H** 方法
6. 如何给下属安排工作，达到预期结果
7. 管理者如何追踪工作
讨论案例：工作跟进
8. 管理者反馈之道
 - 别用绩效考核代替反馈
 - 正面反馈营造团队和谐氛围、塑造员工行为
 - 负面反馈说事实莫说观点
9. 管理者如何开会？

备注：每天标准课时 6 小时，9：00-12：00，14：00-17：00。