

《从优秀专才走向卓越管理者》

(1-2 天)

课程对象：

✚ 希望从优秀的专才角色走向专业化管理的所有人员。

课程目标：

- ◇ 掌握技术与管理角色转换之间的辩证关系；
- ◇ 掌握优秀的管理者必须具备的能力；
- ◇ 了解管理与领导之间的区别；
- ◇ 掌握优秀管理者必须具备的沟通、时间管理、激励、管理技能等；
- ◇ 了解优秀管理者的心态；

课程亮点：

- ◇ 将生活工作人生有效结合，将态度行为结果有效结合，将浅层表层深层有效结合，将领导管理上司下属同事有效结合，将人性性格行为经历有效结合，因为万事是互相效力的，厘清关系有效互动才能真正实现思想的转变身份的转变行事方式的转变角色的转变！

课程背景：

我们调查结果表明：中国企业 95% 以上的中基层主管、经理都是从技术能力比较强的工程师、技术精英中提拔起来的，但是，不容忽视的是，很多刚刚走上管理岗位的技术精英的角色不能有效转换，仍然如过去般过度关注技术细节；希望认真帮助下属可是他们并不买账；凡事亲力亲为不遗余力，虽然忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；真诚希望下属多提意见，可是他们却什么都不说，不愿意承担责任；上司让制定工作计划，可却无从下手；不知道如何分派工作，不知道如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错……致使疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。在这个转变的过程中，技术精英们要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容。

课前思考：

- ◇ 有没有人坐着领导的岗位却干着员工的活？

- ◇ 有没有人是别人的下属却总在替上司忧虑？
- ◇ 有没有人自己的工作超级棒而下属却乱乱糟糟？
- ◇ 有没有人想既做好自己份内的工作又想“顺便”做好管理工作？
- ◇ 有没有人认为既然是领导就应该有领导的样子？
- ◇ 有没有人认为只要自己业务精通，下属自然就会服从？

课程大纲：

第一部分 管理基础与管理者角色定位

1. 打造与时俱进的“新中层”

1.1 三个角度考量“新中层”

- 经理人的战略思维
- 经理人处理下属问题的原则
- 经理人的自我认知

1.2 “新中层”的角色定位：

- 三承三启：承上启下、承前启后、承点启面
- 业务专业带头人
- 业务技能辅导者
- 下属心态建设者
- 下属行为建设者
- 部门项目发展的策略建设者

2. 经理人需要管理什么？

- 管理的对象
- 管理的维度

3. 管理意味着什么？

- “计划、组织、关注与帮助”与管理的四大职能“计划、组织、领导、控制”之间，存在着什么区别与联系？

4. 管理的定义是什么？

- ◇ 对内-管事理心
- ◇ 对外-管事理人

5. 研讨：从技术人员转变为管理人员，开始最容易犯的错误是什么？

——案例：王志东——从技术走向管理的典型

6. “下属的上司”的角色错位
7. “上司的下属”的角色错位
8. “糟糕”管理者的“八大罪状”

第二部分 自我管理力

1.内圣外王

——梁启超：内圣外王之道包括了中国学术的全体

2.逻辑框架图

3.理想的管理者:三人合一

——思考行动人际交往

4.思想观念是“鱼”

——心智模式是“渔”

5. EQ

——IQ , EQ , AQ , HQ

- ◇ 了解自己的情绪
- ◇ 管理自己的情绪
- ◇ 自我激励
- ◇ 了解别人的情绪
- ◇ 人际互动

6. 变

——改变思想改变思考方式改变行动方式才能改变结果

——21世纪最伟大的力量就是改变的力量

7.积极心态

——热爱你的工作你的生活就是天堂

——讨厌你的工作你的生活就是地狱

——天堂还是地狱源于你的内心

第三部分 卓越管理艺术

壹. 人性

——了解所有人就必须了解通用的人性

——了解个别人就必须了解个性

——了解是为了掌握掌握是为了应用

- 1.一个人最关心的是谁？
- 2.员工想要什么？
- 3.植物成长原理
- 4.人性中的“以牙还牙”

式. 哲学

——哲学是对于人生有系统的反思的思想

——职场哲学是对于企业系统的反思的思想

- 1.用人窘境
- 2.企业员工两大难题
- 3.合作长久的3个1/3
- 4.情感帐户
- 5.用人哲学

参. 方法

——方向不对努力白费

——方法不对功半事倍

——方法没有标准只有适用与对应

——方法需要锤炼需要打磨需要总结需要更新

- 1.不重视培养部属的原因
- 2.管理者的误区
 - 1).没有很好启发下属
 - 2).只重结果
 - 3).在公司内部形成对立
 - 4).没有固定标准
 - 5).纵容
 - 6).眼中只有“巨星”
- 3.了解自己的员工

- 4.看下属是否尽职的六把尺子
- 5.授权过程的五个步骤
- 6.下君、中君、上君
- 7.毋意、毋必、毋固、毋我
8. 会议规则

四. 文化

——哲学高于文化

——文化的影响是潜移默化的

——文化似水柔情柔情似水

——文化是企业与企业竞争的最高境界

——领导无思想企业无文化

- 1.企业竞争的境界
- 2.员工心态与企业的关系
- 3.如何测量企业文化？
- 4.文化到底是什么？
- 5.道德与契约
- 6.文化与信仰
- 7.执行文化
- 8.三种管理方式

第四部分 卓越管理者的沟通艺术

一、沟通中的人性与自己

- ◇ 了解人性（人之性、人之道、人之成）
- ◇ 沟通的“技巧”
- ◇ 心是大还是小
- ◇ 人与人是“不平等”的
- ◇ 杜绝牢骚
- ◇ 同理共情
- ◇ 沟通需要“弯曲”
- ◇ 沟通中的自控

- ◇ 沟通中的面子
- ◇ 伦理
- ◇ 注意非语言传达的信息
- ◇ 沟通的四种情况
- ◇ 沟通话题的选择
- ◇ 认识自我
- ◇ 沟通中的礼貌
- ◇ 不迁怒
- ◇ 平常心
- ◇ 自我对话——转移压力

二、等级沟通

- ◇ 下级对上级沟通
- ◇ 恰当表现自己
- ◇ 上级的知遇之恩
- ◇ 不要与上级争论
- ◇ 上级对下级沟通
- ◇ 别轻视下级
- ◇ 上级的自我调整
- ◇ 做上级不要做政客

三、平级沟通

- ◇ 一对一沟通效果
- ◇ 善于表达
- ◇ 禁忌
- ◇ 平级更要平等
- ◇ 智慧
- ◇ 不要过度
- ◇ 赏识
- ◇ 《菜根谭》如是说
- ◇ 沟通的核心问题

◇ 沟通的基本要求