

《从业务骨干向优秀管理者转型》

【课程背景】

从业务/技术骨干向优秀管理转型，核心是把握住三个关键点：

第一，如何明确管理者的角色与定位，真正站在管理者的角度思考问题；

第二，如何从事的层面做好工作管理，通过推动团队工作的开展，串联起整个团队的管理工作；

第三，在事的层面管好工作的同时，还能在人的层面管好团队里每位成员，建设、凝聚、激发团队的力量。

本次课程在此基础上构建三个模板：

第一模板探讨管理者的角色与定位，完成角色转型；

第二模块学习如何通过工作管理来管理团队，以及目标计划在管理过程中的关键价值和作用，澄清对于团队的行为期望并进行任务分配，同时确保部门每个人都始终聚焦于最重要的目标；

第三模块则进一步推进到人员管理，从沟通、反馈、辅导、激励四个维度，系统提升人的领导能力。

【课程目录大纲】

模块一 管理的意义

- 问题：从前的业务骨干等于现在的优秀管理者吗？
 - ✓ 管理者面临的挑战
- 成就 VS 成就感 —— 管理者的成就感应该建立在哪？
- 管理者的角色定位
 - ✓ 要解决的问题一：上级要什么——如何从上级的角度看待管理岗位
 - ✓ 要解决的问题二：下级要什么——如何从下级的角度看待管理岗位
- 案例研讨：办公室清洁的故事
 - ✓ 管理者要做执行的第一推动
 - 为什么管理难？
- 管理者的三大任务：完成任务、建设团队、发展组员
- 管理者的六大管理角色
- 从英雄到英雄团队的三大转型：从专业到管理、从个人到团队、从个人成就到团队成功
- 优秀管理者的重点工作：
 - ✓ 重点项目/事项关键期
 - ✓ 人事/项目平稳期
- 管理的八个悖论
- 管理风格测试（倾向性） & 管理有效性评估
- 如何构建信任

模块二 管理的内容

- 目标与目标管理
 - ✓ 管理的基本概念：PDCA
 - 战略到目标
 - 目标到计划
 - 计划到行动

- 行动到结果
- 结果改进提高
- ✓ 目标管理的价值和意义
 - 管理者只能通过目标才能对下属进行管理
 - 绩效=能力-干扰
- ✓ 计划的价值
 - 通过计划发现变化
 - 通过管理干预变化
- ✓ 目标是管理的起点，计划是管理的抓手
- ✓ 团队结果框架三要素

■ 澄清期望与分配任务

- ✓ 小组讨论：分配工作的好处与障碍
- ✓ 分配工作考虑的三大要素
- ✓ 通过目标进行激励
- ✓ 结果预期与行为期望
- ✓ 澄清绩效期望
- ✓ 设定行为标准：后果和利益
- ✓ 明确绩效期望值
 - 清晰行为与结果的期望值
 - 定界限
- ✓ 分配工作的六步骤
- ✓ 如何交代复杂的工作目标（项目任务）
- ✓ 分配工作的要点
- ✓ 案例练习：乔治的汇报

■ 聚焦最重要目标

- ✓ 明确关键优先事务
- ✓ 时间分配优先矩阵
- ✓ 管理者的迷思：永远没有时间
- ✓ 案例分析：聚焦最重要目标
- ✓ 团队高效的两个原则
 - 聚焦最重要目标
 - 关注引领性指标
- ✓ 目标数量越多，出色达成的越少
- ✓ 关键目标集群：区分战争与战役
- ✓ 团队目标清晰的标准
- ✓ 最重要目标创建工具
- ✓ 区分滞后性指标与引领性指标
- ✓ 通过引领性指标，驱动滞后性指标的达成
- ✓ 案例分析：灌装厂产能提升
- ✓ 工具练习：滞后性指标与引领性指标管理表

模块三 管理的转型

- 管理的三个维度：制度流程+技术手段+文化宣导
- 管理要追求人与事的平衡
- 管理教练：沟通、反馈、辅导、激励
 - ✓ 管理者的两大基本任务：完成绩效目标+打造优秀团队
 - ✓ 警察 VS 教练：从传统的警察式行政管理到现代的教练式共鸣管理

- ✓ 四大管理技能之一 —— 沟通
 - 为什么上级越严厉下属越听不进去
 - 视频案例：如何面对下属的公开抱怨
 - 绩效沟通的四个关键点和七个问题
 - 实战研讨：如果下属不支持你的决策怎么办

- ✓ 四大管理技能之二 —— 反馈
 - 反馈的价值和意义
 - AID 反馈流程
 - 案例练习：乔治的反馈（二）
 - 反馈的误区
 - 正确的反馈是恰到好处的领导力展现
 - 每个人希望被关注的方式是不同的
 - 提供积极的、强化的反馈：关注出色的工作或付出的努力
 - 提供发展性的反馈

- ✓ 四大管理技能之三 —— 辅导
 - 三个需要辅导的典型场景
 - KASH 辅导模型
 - 辅导的定义与误区
 - 辅导下属的四个阶段：诊断、定位、辅导、监督
 - 工作表现的五个驱动因素
 - 员工的四个发展阶段
 - 绩效辅导六问题
 - 团队成员五分法

- ✓ 四大管理技能之四 —— 激励
 - 物质激励与精神激励
 - 不同人对应的不同激励点
 - 激励的四个黄金法则：阐述意义、即时激励、个性化激励、言之有物
 - 推动积极工作的循环：
 - 内部驱动与外部驱动
 - 目标-需要-行为
 - 团队激励的 50 种方法
 - 团队激励的 49 种手段
 - 打击员工积极性的 10 种常见错误