

《角色思维——从专业人到管理者》

课程背景：

“失去了一个优秀的骨干，得到了一个平庸的经理。”——这是很多企业老总在将技术骨干员工提升到管理岗位后所面临的尴尬。

一份权威的统计报告显示，现在的职业经理人，58%的人所学的专业为工科或理科，从事技术出身。技术以严谨求进，管理以艺术求精。从技术工程师到管理领头人，这是一个从蚕蛹到蝴蝶的完美蜕变，因此，这一过程，必将充满着痛苦与挣扎。

快速了解自我管理定位，迅速提高自己的管理技能与管理艺术，将直接决定着经理人本身的职业发展能否突破瓶颈，决定着整个企业的稳定发展与成长。

课程收益：

- ◆ 全面了解赋能型组织变革
- ◆ 针对不同下属，采用不同的管理方法
- ◆ 掌握权威的育人技巧，造就精英下属
- ◆ 掌握多种激励艺术，激活下属潜力
- ◆ 学会有效授权方法，提高团队效率

课程对象：

企业中高层管理者

课程时长：12小时

课程大纲：

一、管理者角色转变

案例导入：西点军校毕业考试

1、管理者管理四大障碍

- 强将手下无弱兵
- 不打无准备之仗
- 亲力亲为
- 追求技术完美

2、管理角色的四种误区及应对

- 民意代表
- 同情者
- 只代表个人意见
- 领主意识



3、管理者的八大错误：

- 急于行动，疏于计划
- 目标模糊，计划不周
- 只顾做事，不重绩效
- 忽视过程，控制不力
- 缺乏训练，自然淘汰
- 效能低下，急事急办
- 不善协作，沟通障碍
- 归罪于外，推卸责任

4、管理者的角色

- 将领：领导团队达成任务
- 中间人：组织内沟通桥梁
- 调度：分派工作
- 稽查员：发现问题解决问题
- 朋友：工作伙伴
- 老师：教导部属
- 心理学家：了解部属
- 父母：关心部属
- 啦啦队长：激励部属

5、管理者到领导者的职能转变

- 从管“事”到管“人”
- 从“理性”到“感性”
- 从“被动”到“主动”
- 从“策略者”到“远景者”
- 从“指挥者”到“感召者”
- 从系统的“构建者”到“变革者”

二、重新新定义领导力

1、领导“不见了”

- 被领导者对领导的替代
- 任务程序化及反馈度对领导的替代
- 规章制度及组织文化对领导的替代
- 市场经济对领导的替代
- 民主法制对领导的替代
- 信息技术对领导的替代
- 从“领”到“导”的变奏

案例：《影响力》

2、究竟什么是领导？

- 到底谁会是领导者？
- 在人群中谁会成为领导者？

- 何时何地，为什么要领导？
- 如何成为一个有影响力的领导者？
- 组织管理的新姿势——双眼紧盯，双手放开

案例：《赋能》——让听得见炮火的人指挥炮火

3、DISC 性格了解自我了解团队

- Dominance（支配型）
- Influence（影响型）
- Steadiness（稳健型）
- Compliance（服从型）

案例：各类性格测试

三、带队伍的八大引擎

1、结果化——战略方向、任务目标、操作指令简单明了

- Specific-具体的
- Measurable-量化的
- Attainable-可达成的
- Realistic-现实的
- TimePhased-时间限制
- 案例：马斯克第一性原理

2、查核化——检验有没有执行，价值创造、评价、分配、KPI

- 公开性——检查质询要求以事实和数据为基础；
- 公正性——将问题在公开的质询会平台上提出来，对事不对人，越亲近的人越危险；
- 实效性——对行动的改进反馈一定要及时，每天进步一小步，就会把对手落下一大步；
- 周期性——建立星期、月度、年度的报表体系。
- 案例：沙发底下系数最高

3、流程化——经常重复的例行工作制定成规范化的作业流程

- 复杂的问题简单化
- 简单化的东西量化
- 量化的东西流程化
- 流程化的东西制度化
- 案例及 SOP 体验：狭路相逢智者胜

4、精简化——知道执行什么

- 谁来执行？
- 和谁合作执行？
- 什么时间之前执行？
- 执行什么结果？
- 细节决定成败！
- 案例：4R 执行力模型

5、责任化——严明的奖罚机制

- 责任稀释定律——人越多，责任越少
 - 责任跳动定律——指导越细，责任越少
 - 问责制——只有“我”的责任，没有“我们”的责任
- 案例：《当责》

6、教练化——选对人培养人

- 传、帮、带
- 说给他听，做给他看
- 说给你听，做给你看
- 案例及体验：暗码学习

7、协同化——加强沟通增进了解

- 指挥统一，有序沟通
- 沟通要充分，决定要服从
- 听完再说，有问必答
- 尽量文字依据，减少口头传递
- 可越级沟通，忌越级管理
- 不要说时忘听，不要没听清就去做
- 扬善于公堂，规过于暗室，对事不对人
- 案例及模拟：富兰克林效应

8、竞赛化——物竞天择、优胜劣汰、剩者为王

- 人的快乐和痛苦，大多数是来自和别人的比较
 - 激励一：诱因激励法(正激励)
 - 激励二：恐惧激励法(负激励)
 - 激励三：人性激励法(巧激励)
- 案例：可口可乐激励天龙八步