

《从业务（技术）走向管理》培训课纲

关注管理的全过程，达到“知行合一”

主讲老师:何岸 中科院心理所博士研究生 管理技能、领导力、执行力、有效沟通 培训师

课程受众:中基层管理人员、储备干部、业务骨干、技术骨干

课程时间:2天（6小时/天）

授课方式:案例体验+实战方法+录像观赏+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评

授课特色:课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

课程背景:

有些从业务、技术骨干提拔上来的干部，在工作中的表现，不让人满意

- 只会自己干，不会带领下属干
- 对管理缺乏基本概念
- 有心无力
- 自己拼命干，下属没事干
- 整天忙、盲、茫
- 讨好下属
- 只知道用制度压人
- 除了钱以外，不知还有什么方法激励下属
- 即便掌握一些管理知识，也只是点的，面的，而不是系统的

业务骨干、技术骨干从来都是组织的中坚力量，是组织目标的具体执行者，而现实工作中，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给组织带来时间，金钱和机会的代价。管理团队的水平低下已经成为很多组织发展的瓶颈，导致组织虽有很好的战略，也很难实现。

术业有专攻，何岸老师致力于管理团队的培训已达十余年之久，培训过几百家的企业，包括国企、民企、外企等等。对各种性质、各种规模企业的管理团队有着丰富的培训经验。同时何岸老师结合了德鲁克管理精髓、教练技术、顾问技术、NLP、九型人格、管理心理学等现代高效的管理工具，对课程做了进一步的优化和完善，已经在国航、中石油、中国移动、中国银行、平安保险、海尔集团、格力电器等做了几百场的培训，成为在企业界享受良好口碑的经典课程。本课程评价均在95分以上，返聘率很高。

差异化优势:

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅采用问卷调研，或仅听 HR 的表述，或不调研	采取两个步骤（先问卷调研，后电话访谈），三个层次的调研（领导、HR、学员代表），全方位摸清客户需求
内容方面	只给零散的方法，或者只谈理论	既有实用技能方法，也有背后的原理，让学员知其然也知其所以然
讲授方面	直接讲道理给学员，填鸭式，学员被动接受	更多地是启发式、教练式，来引导学员自己思考、反思，最后老师提炼概括，学员主动学习，印象深刻
案例方面	用多年周知的案例，或古代故事，有些脱离现实	全部用目前工作中常见的问题做案例，让学员如身临其境，有利于课后在工作中解决类似问题
培训焦点	只讲行为方式，忽视思维方式的引导	不仅讲实用方法，重点培养学员的正确的思维方式，这样让学员学到“根”
点评方面	只点评学员行为方面的问题，让学员只看到自己的缺点，而没看到盲点。	何岸老师运用教练技术的精髓对学员的发言和表现做点评，句句到位，直指人心。让学员看到自己的盲点，让学员看到自己一贯以来的模式是否有问题，这样让学员受益终生
课后支持	只对课程现场做反馈调查。	课后给客户做综合评价和建议，并支持客户做培训后的行动改善计划，让培训真正落地

课程收获:

让从业务、技术骨干提拔上来的管理者

1. 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
6. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
7. 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
8. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
9. 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

课程大纲：

导言 解读管理---让学员对管理有全面的认知，并树立学习和提升的动力

1. 讨论：什么是管理？
2. 管理的三个维度：自我管理、团队管理、工作管理
3. 案例分享：忙碌且不讨好的行政总监
4. 管理者综合能力提升应掌握的管理模块
5. 管理者成长中缺点与盲点
6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

第一部分 优秀管理者的素质模型和管理者的角色认知-帮你实现管理者的心理定位

一、优秀管理者的素质模型---给学员树立优秀管理者的标杆，对照自己，找出差距

1. 讨论：优秀管理者的素质模型
2. 素质与能力的关系
3. 领导力之道---提升个人影响力的方法
4. 视频分享：一个有激情的管理者
5. 领导力之术---提升个人管理技能的方法
6. 自我测评：业务骨干、普通管理者与优秀管理者之间的差距
7. 讨论：什么样的管理者才是称职的
8. 案例：区分“尽力而为”与“竭尽全力”

二、优秀管理者应有的角色---帮助学员实现在组织中正确的角色定位

1. 管理者应该有的使命感、目标感、责任感
2. 管理者的一个重要角色---经营者替身
3. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
 - 1) 角色意识的转变
 - 2) 行为习惯的转变
 - 3) 工作焦点的转变
 - 4) 能力结构的转变
 - 5) 职责范围的转变
4. 案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色
5. 五级领导人的特征

6. 案例分享：管理者的新理念--仆人式领导

三、管理综合能力诊断与提升---让学员了解自己管理能力的薄弱点及提升方法

管理互动体验式游戏---在模拟的管理全过程中，帮学员全面诊断、检视管理者的常见问题，让管理者清晰自己在管理过程中的角色、责任和任务。其中诊断和提升的方面有：

1. 如何与上司获取明确的目标和要求
2. 如何向下属有效地下达指令，确保团队任务清晰
3. 如何考虑完成任务的最佳方案，带领团队实现组织目标
4. 如何指挥分工和合理安排工作
5. 如何在执行过程中发现问题，并及时解决问题
6. 如何总结任务完成情况，并向上司清晰汇报

第二部分 管理者的应具备的心态---正面积极与主动负责是管理者最重要的两个心态

一、正面积极：面对挫折，绝不抱怨，迎接挑战

1. 案例分享：优秀企业家的心态
2. 做发光体，不做黑洞
3. 情绪 ABC 理论
4. 情绪管理的方法：6 秒钟情商、认知行为疗法
5. 案例分析：员工 A 和员工 B 的区别
6. 正面逻辑与负面逻辑

二、主动负责：不要表面上负责，要对团队结果负责

1. 小组讨论：新员工入职后三种情况的责任划分
2. 表现负责任 OR 真正负责任
3. 案例分析：“库管发货”中该批评谁、表扬谁？
4. 故事分享：勇于担当、负责任后的结果
5. 评价真正负责的标准：有利于组织的终极目标的实现

第三部分 管理者的管理技能

一、科学系统的思考方法---帮你学会对问题做系统的分析和正确的判断

1. 案例分析：员工工作出错怎么解决？
2. 解决问题中情和理的关系
3. 理性：掌握科学方法的六步骤
4. 感性：情感世界自有其理

5. 系统思考三步骤

二、目标计划时间管理---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 目标管理 SMART 原则
2. 计划分解到可执行的 5W2H 方法
3. 目标计划管理跟踪工具---甘特图的应用
4. 管理的不断改善---PDCA 循环
5. 高效时间管理的 20 个方法
6. 案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

三、团队建设与指挥授权---让你带出优势互补、高效的团队

1. 优秀团队的特征
2. 组织的四层次---执行力中常被忽视的重要层次
3. 团队人岗匹配的三要素---人岗相配，优势互补，人力资源最大化
4. 看图说话：工作安排中常见的四个错误
5. 组织内上下级指挥汇报系统的五原则
6. 授权的四种类型---区分哪些工作需要授权
7. 授权的五个原则
8. 案例讨论：授权中常见的六种误区
9. 有效授权的七个层次
10. 案例讨论：上司交给下属任务，下属为何无从下手？

四、员工培养---让你不但自己会做，还能教会员工，把你的下属培养起来

1. 员工表现的冰山原理
2. 管理者培养下属时应有的心态定位
3. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点
4. 三种方式培养的关键点：OJT(岗上培养)+ OffJT（集中培训）+SD（自我启发）
5. 如何制定培育计划
6. 培训流程 11 步骤
7. 互动演练：岗上指导的六个步骤
8. 工作中教导的六个时机
9. 新员工入职指导的八个要点
10. 案例分析：学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

五、员工激励—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 激励中的常见误区
2. 案例解读：罗森塔尔效应
3. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动
4. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
5. 激励的四大原则
6. 不同层次员工的不同需求
7. 工作中激励的十种方式
8. 多种实用的非物质激励菜谱
9. 新生代员工的激励特点
10. 案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

六、沟通与协调---帮你掌握沟通方法，让团队减少内耗，协同一致完成目标

1. 案例分析：沟通中常见现象及障碍点
2. 达成良好沟通应该具备的四大心态
3. 有效沟通的六个步骤
4. 案例讲解：沟通中应掌握的十点人性
5. 案例讨论：沟通中应掌握的十点方法
6. 与上司沟通的五个要点
7. 与下属沟通的五个要点
8. 跨部门沟通的难点分析及五个解决方案。
9. 案例讨论：组织中常见的上司与下属冲突问题的解决
10. 现场解决学员实际工作中存在的沟通难题

七、执行与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

1. 执行中的常见八大误区分析
2. 案例分析：执行中的结果思维
3. 如何从心态上提高执行力
4. 如何从制度的制定与执行上提高执行力
5. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
6. 过程控制中的墨菲定律和海因里西法则

7. 实际问题解决：学员在实际工作中此方面所遇到问题的现场互动与解答

第四部分 领导力素质提升—让管理者拥有影响力，带出一个有凝聚力战斗力的精英团队

1. 领导力之道 & 领导力之术
 2. 领导与管理的五大区别
 3. 领导的软权力与硬权利
 4. 提升个人影响力的九个方面
 5. 情境领导：针对不同任务、不同员工的状况，调整领导风格
 6. 九型领导：针对不同性格的员工，调整领导风格
 7. 教练型领导的核心：“人”的问题解决了，才能从根本上解决“事”的问题
 8. 视频分析：从一段视频感悟，何为领导的魅力
-

培训落地解决方案

全方位解决方案，使培训真正落地

一、课前准备

1. 课前，老师提供《问卷调研》及电话调研
2. 提供《学员综合/特定能力测试表》，摸清学员综合能力水平
3. 根据调研和测评结果，设计个性化方案

二、课上落实

1. 授课形式：案例体验 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评
2. 课程结束前，老师带领学员梳理学习的收获和感悟
3. 布置作业：制定《培训后行动改善跟踪表》，交 HR 跟踪

三、课后支持

1. 行动改善的跟踪点评和建议
2. 解答学员在实际应用中的问题
3. 给客户在管理方面的建议

注：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前与客户做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。