

## 管理技能提升的必修课

# 《从专业走向管理》课程大纲

主讲：闫明

### 课程特色

对于一个靠技术取胜的公司来说，技术领先始终是保持企业在行业中领先的不竭动力。所以老板们都很清楚，除了个别管理岗位可以空降以外，对于大多数管理岗位而言，通过技术骨干转岗培养本土管理者要比空降管理者更为务实，其优势是显而易见的：

a. 本土管理者熟悉公司的发展历程和环境，接纳公司的企业文化，对公司具有较高的忠诚度。

b. 技术转岗的本土管理者可能本身就是该领域的行业专家，能够很好的把握产品的发展方向，以及公司方向的行业背景。

c. 本土管理者熟悉老板的为人，以及老板的管理方式，配合起来比较默契；在员工中有一定程度的威信；熟悉产品的客户，并与客户保持着良好的关系。

d. 本土管理者能够深度理解公司的各项制度，以及管理方式等。

但问题是，习惯了单兵作战的技术人员，如何才能转身为统观全局的管理者呢？从技术岗位提升到管理岗位，绝对不是请吃一顿“庆祝饭”那么简单。这些技术人员虽然是基层工作中的佼佼者，却由于缺乏管理经验，或者不具备管理素质，在担任领导职责时往往显得力不从心，导致其管理职责无法有效行使。有两方面的原因：一方面，技术人员原来管理经验不足。更重要的一方面是，技术人员不知道公司有哪些管理工具可以对他的管理进行支持。大多数企业没有一套完整有效的办法支持技术人员转型。出现技术人员成为管理者之后对部门定位、岗位配置、部门协作关系很模糊。因此，技术专家在向管理人员转型的过程中，决策、沟通协调、战略思考以及计划组织等方面能力的培养和提升是他们必须要研修的功课，管理层次越高，管理能力提升要求也越高。所以公司需要为技术人员提供相应的管理工具，并开展管理能力培训课程帮助员工提升管理技能，打造卓越领导力。

### 课程收益

1. 《从专业走向管理》课程从管理者常见的管理难题出发，用顾问式的教学方式释疑解惑，帮助管理者完成心态和角色的转换。
2. 本课程就像一面尺子，帮助各级管理者，建立正确的管理思维和管理行为准绳；
3. 本课程解决了国内管理课程的重说教、轻工具、缺模型的培训短板。学员在课程结束

时，能够掌握了一系列的管理工具和有效领导的模型。

4. 本课程能够有效地指导学员从管理心理学的角度看待自己的本职工作，从而提升学习质量。

### **课程对象**

新晋升主管、经理等企业中层管理者

### **课程时间**

2天（每天6课时）

### **课程形式**

讲解、小组讨论、案例分析、练习、角色扮演、启发式、互动式教学

### **课程纲要：**（可以根据企业的具体情况适当调整）

#### ● 第一讲：新晋升经理的素质模型与应具备的素质要求

解决问题：明确管理者的责任担当与素质要求

- 管理思维创新与认知
- 管理者的素质模型与核心职责（案例分析）
- 管理概述与原则
  - 稳定是相对的；变化是绝对的
  - 平等是相对的；平衡是绝对的。
- 管理者应具备的素质要求
  - 1、热情、专注 2、勇于挑战（责任担当） 3、团队意识（大局）
- 管理者的三大内伤：
  - 1、心浮气躁、借口太多 2、危机感淡薄、学习力不强 3、缺乏责任意识

互联网改变了什么，使我们企业经营的如此艰难？管理者如何应对？

#### 第二讲：卓越管理者的责任担当与角色定位

解决问题：管理者责任意识薄弱，没有担当精神？不清楚自身的位置与职责？

- 1、卓越管理者的角色定位（角色认知模型 ym—001 图 1）

角色——职责——能匹——担当

- 2、管理者承担责任三原则（角色认知模型 ym—001 图 2）
  - 1) 涵盖原则
  - 2) 层次原则
  - 3) 就近原则
- 3、明确卓越管理者的主要职责（案例分析）
- 4、卓越管理者基于岗位胜任能力素质模型（管理者素质模型 ym—003 图 3）
- 5、卓越管理者成长的三个阶段
  - 1) 打冲锋
  - 2) 做管理
  - 3) 树威信
- 6、管理灰度的四项基本原则
- 7、管理者角色常见的四种误区（案例分析）
  - 1) 民意代表
  - 2) 小国之君
  - 3) 生产标兵
  - 4) 自燃一卒

### **第三部分：卓越管理技能之高效沟通技巧**

#### **解决问题：如何与上司、同僚、下属相处，提升工作绩效**

- 解决问题：如何与上司、同僚、下属相处，提升工作绩效
- 沟通概念
- 沟通的三重境界
- 高效的会议沟通（案例）
- 对上沟通
  - A、理解、领会上级意图

B、及时汇报(回报)

C、尊重上级

D、敢于承担承认

➤ 对下沟通

A、是否维护了员工的自尊：(案例分析)

B、尽量让下属先说、多问(至少五个为什么)

C、多谈行为 少下结论

D、让部属参与决策、征求解决的方案

➤ 平级沟通

高调做事低调做人

#### 第四讲：高效团队建设——团队发展的五个阶段

##### 1、解决问题：高效团队建设中的困惑与难题

➤ 团队应具备的三个条件

思想统一、声音统一、步调统一

➤ 团队和游击队的区别在哪里？

➤ 团队管理过程中的四大问题

1、动力问题 2、效率问题 3、协调问题 4、持续问题

➤ 团队管理者的素质模型素质模型

##### 2、解决问题：减少团队内耗成本和明确团队建设精神

➤ 团队管理的四项基本原则

➤ 团队管理的六大要素

1、目标性 2、主动性 3、合作性 4、互补性 5 共享性 6、裂变性

➤ 管理者领导力的主要来源

■ 合法权

- 报酬权
- 强制权
- 专家权
- 典范权

· 团队管理的常见误区

### 3、团队发展的五个阶段

#### ➤ 团队发展的五个阶段

- 1.团队的成立期（案例分析与对策）
- 2.团队的动荡期（案例分析与对策）
- 3.团队的稳定期（案例分析与对策）
- 4.团队的高产期（案例分析与对策）
- 5.团队的调整期（案例分析与对策）

## 第五讲：团队制度建设流程和执行力提升

### 1、制度执行者所要具备的素质要求

解决问题：再科学、合理的制度，也需要和管理者的执行素质相之匹配

#### ➤ 制度是给谁制度的？是好是人，还是坏人？是下属，还是全员？

角色认知是沟通的保证，而管理者的沟通水平却是制度执行的前提

#### ➤ 执行不力的表现

#### ➤ 执行论述及三大要素

A. 执行——完成任务，达到目标

B. 执行力——完成任务，达到目标的行为和能力

C. 执行力的衡量标准——按质按量地完成自己的工作任务

#### ➤ 结果 VS 任务（外包思维）

#### ➤ 执行文化的建立（猴子管理法）

## 2、制度建设的流程和基本原则

解决问题：企业是不缺制度的，但往往形同虚设，成为一纸空文？（中国企业的制度到底

应该如何制定和执行）

### ➤ 企业制度的关键意义

制度是运营的保障

制度能不能有‘特例’？（案例解剖）

两难的境界是管理过程中的常态

### ➤ 企业制度建设的基本原则

原则一、火炉法则（及时性、预警性、平等性）

原则二、傻子法制（制度不能复杂、流于形式）

原则三、参与法则（没有自律，就没有自由）

## 3、企业制度的执行

解决问题：为什么辛辛苦苦建立的制度，到最后却无法执行或执行的过程中半途而废，

是制度不科学、不系统吗？还是员工素质的问题？制度又该如何刚性执行？又该如何

弹性着陆？

### ➤ 没有绝对的科学和合理的制度

制度只有认同的程度，认同的程度决定了执行的程度

### ➤ 制度必须具有刚性，没有刚性的制度，就等同于没有制度（比没有制度更糟）

### ➤ 结果提前 自我退回 认真第一 聪明第二 锁定目标 专注重复

### ➤ 买面包的案例分析

报销风波案例分析（情景模拟和实战演练）

