

# “从专业人才到管理高手”培训方案

## 课程背景：

如果管理者对自己的角色缺乏认知，管理者就很难发生由量变到质变的转变。管理者常常感到两头受气。决策层批评管理者太同情员工，不执行命令；员工批评管理者没有人情味，只顾抓工作。管理者处在这样的困境中，经常会有很多埋怨，似乎干好了成绩是领导的，干不好要归罪自己。因此管理者一定要很清楚自己所扮演的角色，要平衡组织的目标企业的目标和员工的利益与目标，能够在这些关系之中寻求最佳的平衡。

对于管理者来说，要使自己能在企业中发挥自己应有的作用，首先必须认识自己，从而能够充分扮演好自己在企业中的角色。管理者是否具备正确的管理角色认知，决定了管理者的工作成效，了解自我才能领导他人，管理角色认知一直是优秀企业管理者的基础必修课。掌握清晰、认知自己的角色的方法，能帮助管理者顺利完成工作使命。只有如此，才能有效地实施管理，合理地安排工作，才能在更好地带领员工实现组织目标的同时，自身也不断成熟成长，成功实现从专业人才向管理高手的转变，成为一个受欢迎的卓越管理者。

同时，自我管理过程中对于时间、情绪、压力、计划、目标等等内容的掌握，对于管理者提升个人效能具有重要及显著的意义。

## 课程收益：

- 1、全面认知管理的工作范围与工作核心；
- 2、认知成功管理背后的个人素质模型；
- 3、重新看待自我成长与自我管理，激发工作能动性；
- 4、树立正确的管理角色，合理开展管理工作；
- 5、消除管理工作里的人为因素，科学区分员工类型；
- 6、建立自我管理风格，使管理工作科学开展；
- 7、对团队管理基本认知，熟练掌握团队管理的要素；
- 8、合理的建立与上级配合工作的技巧；
- 9、学习利用实现自身正确管理的方法，提高绩效水平。

**课程时间：**2天（每天6小时）

**课程对象：**中、基层管理者、企业新近的高潜人才等

**课程人数：**30-40人

**培训形式：**理论 50%、实战演练 30%、案例讨论 10%、答疑 10%

**课程内容：**

## 一、全面认知自我

### 1、管理者胜任力模型

#### A、一个人哪些要素影响胜任力

- a、性格特质
- b、自我风格
- c、工作动机
- d、工作能力
- f、价值观

#### B、针对实际工作的胜任力模型

- a、向上管理
- b、帮助下属
- c、团结同事
- d、合理计划
- e、明确责任
- f、高效执行
- g、提升影响

### 3、对人生价值的认知

#### A、个人价值观认知

- a、马斯洛需求层次
- b、冰山模型理论
- c、纳什均衡定律
- d、沃伦达因素管理

#### B、工作动机认知

- a、金钱
- b、感受
- c、安全
- d、生活

- e、价值
- f、成长
- C、各阶段发展目标认知
  - a、而立
  - b、不惑
  - c、知天命
  - d、耳顺
  - e、从心所欲

## 二、管理者的角色认知

### 1. 管理者常见的角色错位

- A、管理的基本概念
  - a、管理者的5个基本态度
  - b、管理的5层次
  - c、员工和管理者的3大区别
- B、管理的主要工作重心
  - a、管与理是对资源的定义
  - b、人与事物的组合
  - c、发现问题并予以改善
- C、领导的主要工作重心
  - a、领导者的八项行为
  - b、领导者的两点共识
  - c、对领导风格的基本了解

### 2. 做好下级的角色认知

- A、坚决执行
  - a、像军队一样地执行
  - b、勇于承担责任
- B、承上启下
  - a、承上启下的“四分”
  - b、让领导做好人
- C、结果至上
  - a、用行动产生结果

- b、用经验产生结果
- 3、做好上级的角色认知（时间管理部分内容）
  - A、育人为先
    - a、管理者要当教练，而不要去做警察
    - b、把随时随地培育员工
  - B、聚焦目标
    - a、抓住关键，精准发力
    - b、重视什么，就得到什么
  - C、讲明规则
    - a、规则的重要性
    - b、类规则：行为规则和心态规则

- 3、做好同级的角色认知
  - A、惜缘共生
    - a、角度不同，学会换位思考
    - b、摆脱本位主义，要有全局观
  - B、尊重内敛
    - a、保持尊重，面子第一、道理第二
    - b、保持内敛，高调做事、中调做人

### 三、管理者在管理工作中的角色体现

- 1、改变管理视角
  - A、团队日常管理的四个重点
    - a，状态
    - b，员工行为规律
    - c，采纳意见
    - d，换位思考
  - B、管理日志法的建立与使用
    - a，常态化问题的诊断与应对方式
    - b，胜任力问题的辨别与管理方式
    - c，工作态度问题的辨别与应对方式
- 2、确立管理策略
  - A，管理的两大理论基础

- B, 以 X 理论为基础的管理风格
  - a, 指挥式
  - b, 教练式
- C, 以 Y 理论为基础的管理风格
  - a, 支持式
  - b, 授权式
- D, Z 理论的探讨与践行
- 3、管理中的管理底线确立与管理标准化
  - A, 员工工作动机分析与行为对照
  - B, 对规则, 流程, 标准化的认知与调整
  - C, 监管方式的建立与考核对接
  - D, 管理标准化的建立
    - a, 管理思维标准化
    - b, 管理行为标准化
- 4、员工问题诊断
  - A、员工面对的十个问题
  - B、员工的四种形态
  - C, 员工成长辅导与优劣势分析
- 5, 管理环境的建立与推行
  - A, 发现关键人
  - B, 发现影响人
  - C, 发现你骨干人
  - D, 发现标杆人
  - E, 建立培训体系模型

#### **四、管理者团队建设与管理**

- 1、个人目标与团队目标的统一
  - A、下属工作动机汇总
  - B、下属工作动机引导
- 2、团队内部的人际关系
  - A、人际关系塑造的五大障碍

B、人际关系塑造的基本方法

C、不同性格员工管理技巧

3、团队的资源共享

A、人

B、财

C、权

D、信息

E、方法

4、合理的分工协作

A，领导 VS 管理—提升下属思维能力

B，资源 VS 职位—提升下属解决问题能力

C，信息 VS 问题—提升下属主动反馈能力

D，创造 VS 布置—提升下属工作执行力

F，目标 VS 任务—提升下属制定方案能力

5、有效充分的授权

A、员工面对的十个问题

B、员工的四种形态

C，员工成长辅导与优劣势分析

6、清晰的规则标准

A，员工工作动机分析与行为对照

B，对规则，流程，标准化的认知与调整

C，监管方式的建立与考核对接

D，管理标准化的建立

c，管理思维标准化

d，管理行为标准化

## 五、管理者的向上管理

1、如何与上级搭建关系

A、情境练习：如何向上司进行有效的工作汇报

B、与上级建立关系的主要障碍

C、如何与上级建立了解通道

D、打动上级的几大关键点

## 2、与上级配合工作的重点

A、配合上级的六个习惯

a、汇报工作

b、各尽其责

c、申请资源

d、换位思考

e、改善工作

f、自我展示

B、辅佐上司的六大原则

a、不要低估上级

b、让上级知情

c、标准统一

d、信息支持

e、绩效支持

f、用上司之长补上司之短

## 3、与上级沟通的技巧

A、与上级沟通的基本流程

B、与上级沟通的关键点认知

C、与不同上级沟通的主要技巧