

# 从业务走向管理

主讲：王哲光

## 课程背景

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、业务过硬、领导信任的基层干部或骨干被提拔晋升为管理层，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的业务能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，管理行为与领导行为有着本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属感的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在管理者的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

## 课程目标

- 具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，对管理者必备的素质能力有全面的了解，以便针对性的改善及有效提升；
- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 寻找执行力不佳的根源，找到提升执行力的途径；
- 帮助学员完成从业务精英到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

## 授课对象

企业管理层

## 培训用时

2天（每天6小时）

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%视频赏析和演练互动+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

## 课程大纲

### 一、从业务精英到管理高手

#### 1、业务精英的管理障碍

- 1) 业务精英的特点
- 2) 业务工作与管理工作的区别
- 3) 业务人员向管理人员转型的障碍  
角色障碍、沟通障碍、执行障碍、团队障碍

#### 2、管理者的角色定位

- 1) “正确做事”与“做正确的事”
- 2) 避免掉入“领导力”黑洞
- 3) 管理者权力的八大来源
- 4) 管理者的十大角色

*案例研讨：张经理的苦恼*

#### 3、做个转型人——管理者的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新挑战所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

#### 4、管理的有效性与贡献

- 1) 自己的工作
- 2) 与其他人的关系
- 3) 各种管理手段的使用
- 4) 直接成果
- 5) 树立新的价值观
- 6) 培育与开发明天需要的人才

*案例研讨：如何让这样的事情不再发生*

### 二、工作管理与执行力提升

#### 1、如何真正实现目标管理

- 1) 什么是真正的目标管理
- 2) SMART原则的扩展、保底目标、争取目标、挑战目标
- 3) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为目标
- 4) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准
- 5) 目标计划分解落地的步骤

*工具：行动计划与行动日志*

*互动任务模拟演练：同心顺*

## 2、时间管理的原则——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC排序与80/20法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

*工具：时间管理检查表*

## 3、执行难的原因

- 1) 执行力不强的原因
- 2) 容易出现的执行方式  
变样执行、递减执行、按需执行  
肢解执行、牟利执行、恶意执行
- 3) 完美执行的三重境界——彻底执行、理解执行、创造执行

## 4、如何提高团队的执行力

- 1) 如何面对下属提出的特别请求
- 2) 如何执行不受欢迎的政策
- 3) 执行任务实现目标的秘诀
- 4) 如何化解执行阻力

*教学影片：《如何执行艰巨的挑战性任务》*

# 三、管理者的沟通艺术

## 1、与上司的相处之道

- 1) 如何正确理解“上级永远是对的”
- 2) 如何获取上级信任
- 3) 如何有效化解上级不满
- 4) 如何处理夹在不同意见上级之间的关系

## 2、不要做挑刺的人——带着方案谈问题

- 1) 什么是工作汇报，汇报要做到哪“五化”
- 2) 汇报中上级需要听到哪些主要内容
- 3) 如何进行口头汇报
- 4) 如何进行书面汇报

*情景角色扮演模拟演练：如何向上级提建议及工作汇报*

## 3、跨部门沟通为什么那么难？

- 1) 跨部门沟通存在哪些障碍
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 获取真实意见的技巧
- 4) 用心聆听的两个层次

## 4、打破部门墙——跨部门沟通的技巧

- 1) 跨部门沟通前要问的几个问题
- 2) 跨部门沟通的基础
- 3) 跨部门沟通的步骤
- 4) 第三种解决方案

5) 统合综效与群策群力

*情景角色扮演模拟演练：当两个部门都没错怎么办？*

## 四、人员管理与团队建设

### 1、部属培育与人才育成机制

1) 员工发展计划

选用育留汰、职业生涯规划、员工职业发展路径

2) 人才梯队建设的工作重点

业务培养、管理能力、核心员工、整体提升

岗位轮换、梯队配置、机制完善、接班人计划

3) 员工培养的四大途径

自己来带、委托他人、任务考验、赋予职位

4) 如何与下属谈心，如何让下属做出改善

*情景角色扮演模拟演练：如何做这次绩效面谈*

### 2、经典工作教导技法

1) OPL (One Point Lesson) 单点课程

2) 说明—现场演示法

演示法三要领

3) 启发—案例分析法

案例法四要领

4) 教练辅导七步法

*互动任务模拟演练：教练七步法*

### 3、掌握人性的激励

1) 经典的十大激励方式

2) 常用的不花钱激励六诀

3) 员工士气低落怎么办——如何提高和鼓舞士气

4) 激励团队的八大原则

### 4、高效团队建设与管理

1) 我们需要什么样的团队精神

2) 引导团队的正能量的四个方面

3) 提高团队归属感的途径

4) 如何打造高效能职业化团队

*互动任务模拟演练：通天塔*

## 职业习惯造就卓越人生