

从技术到管理的技能提升

【课程背景：】

本课程专门为新晋升主管或即将成为主管的骨干员工设计，目的是帮助他们顺利地完从专业人士转变为职业经理人的角色，提供日常管理工作中需要的基本管理理念及管理技能。通过学习清楚员工到主管的角色定位；学习日常工作中的管理技能，如制定有效的工作计划与检查、下属的辅导、如何用工作激励员工以及有效沟通与协作，通过课堂实践与角色扮演，帮助学员进入管理情境，通过案例分析与研讨，帮助学员寻找问题的原因。帮助企业快速完成一线管理者综合能力的培养工作，缩短管理者的成长周期，进而提升组织的绩效。

【课程收益：】

收获 2 个“一”系统：一个权威的管理思想：德鲁克管理思想；一套“主管管理实践”工具箱：6 项管理技能的工作指导工具；

学习并掌握 6 项管理技能：从心态面提升一线主管对其职位的认知与认同，提升其对管理职务的价值与贡献；强化管理

【课程特色：】

专门为学员提供一套系统的“主管管理实践”工具箱，帮助学员在训后通过工作实践，内化所学的六项管理技能，帮助学员快速成为优秀的一线主管。可为企业定制训后管理教练计划，将六项管理技能植入并固化在企业内部。

【课程时间：】

2 天，(6 小时/天)

【授课对象：】

储备经理、新任主管、一线经理、项目主管等中基层管理者

【授课方式：】

讲授、案例研讨、角色扮演、实战演练、多媒体教学、教练式辅导等授课方式

【课程大纲：】

第一讲、从技术到管理的缘由

一、为什么要从技术走向管理？

1. 许多管理职位需要专业人才
2. 专业领域不断细分
3. 专业人才渴望成功的观念

二、专业技术人员与管理人员的对比

1. 专业技术人员成为管理人员的必备条件
2. 专业技术人员与管理人员的主要区别
3. 从专业技术人员走上管理岗位的几大优势
4. 专业技术人员转变成为管理人员的主要障碍

三、典型技术管理者的管理常见误区

1. 老母鸡效应
2. 事必躬亲
3. 完美主义
4. 害怕失去“饭碗”
5. “全能妄想”
6. 不懂“委曲求全”

四、管理者的角色定位与转换

1. 目标的转变

2. 生存方式的转变
3. 价值观的转变
4. 角色的转换
5. 管理中的心理因素
6. 思维方式的转变

五、管理者应该掌握的必备能力

1. 管理者的基本概念
2. 不同层次管理者所具备的技能

第二讲、主管定位的原则

讨论：从员工晋升为主管后，在哪些方面发生了变化？

一、从员工到主管的 5 项转变

- 1、“主管”的来历

二、主管的 3 维角色

- 1、主管角色的变化
- 2、成为下属的好上司

视频案例：海尔严格管理品质创一流品牌

- 3、做好上司的得力助手

案例研讨：为什么小张比小王晋升得快

- 4、成为同僚的好搭档

三、主管的 5 大职责

- 1、对部门的职责

2、对员工的职责

3、对同僚的职责

4、对 HR 的职责

案例研讨：HR 关于“加班”新规定，你如何传达？

5、对高层的职责

四、主管的双向思维

1、建立管理者思维模式

2、从专家心态转变为管理者心态

五、主管工作模式 6 转变

1、工作习惯的转变

2、工作方式的转变

3、工作内容的转变

4、控制方式的转变

5、心态满足方式的转变

6、绩效评价方式的转变

个人分享：聚集 6 项转变，你将如何调整未来的工作模式？

六、主管能力发展 4 项要求

视频案例：狮子队长与山羊队长的启示

1、优秀主管的能力发展模型

2、高效管理者的三大能力

七、管理实践工具 1：管理角色发展平衡轮

1、管理者角色定位现况评估

2、聚集未来发展方向及目标

小节作业：拟定自我发展行动计划

第三讲、领导与领导力

一、管理者自我领导力的提升

1、领导者的自我认知

2、领导者的领导能力测试

3、卓越领导者领导能力提升的六个方面

■案例：职场中的五种人

4、领导者的7种权力分析

■案例：领导者权力的使用技巧

5、如何建立最佳的权力基础

二、管理者组织中的人际关系认知与经营

1、领导关系的双重性

2、哪种管理者更受上司的赏识

3、管理技术型人才与管理者的两个重要的维度

■案例分析：智商和情商

4、如何赢得上司的认可

5、如何赢得同事的配合

6、处理同级关系的“三C原则”

■案例分析：双赢思维

7、如何赢得下属的追随

8、领导和下属是绩效伙伴

9、管理者吸引追随者的四个条件

三、领导力提升之道

1、什么是领导

2、领导技能的三层次

3、有效领导

4、领导领导风格塑造

四、领导行为包含的二种类型

1、什么是工作行为

2、什么是关系行为

第四讲、计划的制定与执行

一、为什么要制订计划？

1、管理的4步流程

2、计划是管理者的首要工作

案例：美国管理协会

分享：你日常工作是怎样的？有没有觉得时间不够用或在救火？为什么？

二、计划的种类

讨论：关于计划

1、计划的种类

2、不同计划的特点

3、主管的工作计划特征

三、制订计划的七个要素

讨论：什么是好的计划

1、好计划的特点

2、制定计划的七个要素

四、目标的 SMART 原则

1、SMART 的含义

2、定性的目标与定量目标的区别

案例：定性目标与定量目标

3、目标的分解步骤

五、目标的分解步骤

六、有效的执行与检查是计划的保证

案例研讨：是什么原因导致计划失败？

戴明环的启示

七、有效执行 3 妙招

1、要事优先法则

2、确定行动次序 3 元素

案例：旅行计划的优先次序

3、管理者要事管理法则

案例：要事管理矩阵

第五讲、团队成长

一、了解学员

(一) 成人学习的特性 A-I-A-R-P

(二) 成人学员喜欢的课堂气氛

二、教练技术管理系统

1、教练下属 3 个必需

2、日常教练 5 个重点

3、现代教练五大步骤

三、现代教练辅导方法

1、绩效水平与培训需求 4 维矩阵

2、走动式管理 MBWA

3、系统思考方法

四、教练辅导的主要技术

1、倾听

a.练习有效倾听

b.在倾听过程中使用提问及重述

c.适时沉默

2、提问

a.直觉正确吗

b.如何获得直觉

c.提问的不同方式

3、好奇心

a.好奇心的价值

b.好奇的力量

4、处身现在

- a.保持开放态度
- b.从不同层面感受对方

5、教练的自我管理

- a.专心处理问题
- b.控制恶魔

工具：新人培训跟进表

五、教学方法设计

(一) 讲授法

1. 讲述的技巧：与观众连接、有道具
2. 案例：乔布斯

(二) 小组讨论法

1. 研讨练习：《亮剑》片断

(三)实操法

- 1.教法法与讲授法、讨论法的区别

六、台上呈现技巧

(一) 培训师职业形象

(二) 讲师在声音及肢体语言的要求：

1. 声音的三个层面（语气、语调、语速）
 1. 身体语言的风范
 2. 眼神的注意事项
 3. 手势的说明
 4. 培训师的步法要求

5. 站姿的注意事项;

第六讲、工作激励

案例分析：问题出在了哪里？

你认为员工是为样的吗？

为什么员工是这样认为的？

二、为什么要激励？

1、工作动力 3 来源

2、员工行为与绩效的关联

三、激励的目的

激励的工具从需求中来

讨论：精神激励与物质激励，哪个更持久有效？为什么？

案例：海尔的精神激励法

四、工作激励 4 法

视频案例：优秀员工是这样炼出来的

1、工作激励 4 法 4 策略

讨论：工作激励法分别适合哪类型员工

五、表扬员工 5 步激励法

角色扮演：用工作激励 4 工具及 5 步激励法模拟

六、激励的原则

激励与取悦的区别

七、管理实践工具 5：工作动力 3 来源&工作激励 4 法&表扬员工 5 步激励法

小节作业：用表扬员工 5 步激励法与绩优员工面谈

第七讲：有效沟通

一、沟通过程模型

游戏：画图

二、沟通为什么重要？

案例：阿维安卡 52 航班

三、体验沟通的障碍

1、她是谁？为什么？

2、A 与 B，谁大？

3、沟通的漏斗

4、有效沟通的障碍

四、管理就是沟通

1、德鲁克谈沟通

2、沃尔玛创始人谈沟通

3、管理者有效沟通 4 能力

五、清晰表达 6W

演练：从案例中找出 6W

通知与传达 6 步曲

角色扮演：下达通知

六、了解事实 3 问

提问的注意事项

七、聆听事实 3F

1、卡内基谈聆听

2、积极聆听 6 项要领

3、学会用事实说话

演练：区分事实与判断

八、三明治反馈法

案例：糟糕的反馈

九、与下属谈心 6 步曲

角色扮演：小王最近怎么啦？

十、管理实践工具：清晰表达 6W&了解事实 3 问&3F 聆听&三明治反馈法&与

下属谈心 6 步曲