

# 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 成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】

7 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

1) 练习有效倾听

2) 在倾听过程中使用提问及重述

3) 适时沉默

2、提问

1) 直觉正确吗

2) 如何获得直觉

3) 提问的不同方式

3、好奇心

1) 好奇心的价值

2) 好奇的力量

#### 4、处身现在

- 1) 保持开放态度
- 2) 从不同层面感受对方

#### 5、教练的自我管理

- 1) 专心处理问题
- 2) 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 :

- 1) 工作动力
- 2) 来源
- 3) 工作激励
- 4) 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：

1) 清晰表达

2) 了解事实

3) 问

4) 聆听

5) 三明治反馈法

6) 与下属谈心 6 步曲