
《从专业技术走向管理》课程方案

主讲：黄志伟

【课程收益】

- 1、掌握管理的职能与原则，提升管理意识；
- 2、掌握管理者角色和心态，实现有效转变和准确定位，适应管理岗位；
- 3、掌握工作中沟通的方法和技巧，提升沟通能力；
- 4、掌握目标管理、计划执行及工作复盘的方法和技巧，改善工作效率和效果；
- 5、掌握提升非职权影响力的方法和技巧，全面提升领导力；
- 6、培养训练优秀的管理人员。

【课程对象】

管理人员、储备经理、骨干员工。

【课程时间】

2天，共12小时。

【授课方式】

互动讲授+案例分析+视频分析+情景模拟+课堂演练+小组讨论+游戏

【课程大纲】

第一节 管理的职能和原则 – 认知管理，解除困惑

1、管理的四大职能

- 计划、组织、领导、控制

2、管理的“五化”

- 效能化、简单化、流程化、数量化、情境化

3、复杂的人性

- 经济人、社会人、自我实现人、复杂人

第二节 管理者的角色心态 – 认知管理者角色，转变心态

1、管理者的三种角色

- 信息沟通角色、人际关系角色、决策者角色
- 作为下属的角色、作为上司的角色、作为同事的角色

2、管理者的知识结构、能力与职业素质

- T型知识结构
- 管理者三板斧：战略能力、专业能力、人际能力
- 职业素质：自信、正直、诚信、进取、务实、敬业、果断、担当。。。。。。

3、管理者的自我认知

- SWOT分析：优势、劣势、机会、威胁（不利因素）

4、管理者的角色转变

- 由自己解决问题，到领导他人解决问题
- 由研究事、管事，到研究人、管人，同时研究事、管事
- 由黑白分明、非黑即白，到把握灰度、讲求合理

。。。。。

- 员工的需求层次

-
- 工作满意因素（双因素）
 - 员工是如何进行公平性比较的

5、管理者的心态转变

- 使命感、责任感和全局观
- 用人所长，包容所短
- 帮助他人成功而成功

。。。。。

6、管理者的主要职责

- 整体规划、团队目标的达成、人员的选用育留。。。。。
- 工作的本质-对结果负责
- 养成对结果负责的三种意识

第三节 工作中的沟通技巧 – 如何说，别人才会听

1、沟通的重要性

2、沟通的基本形式与沟通的过程

- 面对面、电话、网络。。。。。
- 发送者、渠道、接收者、反馈、背景

3、语言沟通与非语言沟通

- 非语言沟通的三个方法
- 非语言信息的含义

4、有效沟通的八项法则

- 有效沟通的先决条件是和谐气氛，沟通的方式不能一成不变，给别人一些空间，沟通的意义取决于对方的回应。。。。。

5、倾听的七个技巧

- 倾听的目的
- 闭嘴、忍耐心、不要分心、观察说话的人。。。。。
- 倾听的身体姿态

6、高效沟通技巧

- 复述、感性回应、假借
- 先跟后带

7、赞美的六个技巧

- 真诚及发自内心、具体有例证、角度独到。。。。。

8、批评的技巧

- 第一层：认同、欣赏、关爱、幽默感
- 第二层：建议、批评
- 第三层：鼓励、希望、信任、支持

9、道歉的技巧

- 先道歉，承认错误
- 这次的错误是如何发生的？
- 这次错误会造成怎样的影响？

。。。。。

10、工作中沟通的方法技巧

- 与上级沟通的三个技巧
- 与同级沟通的四心
- 同理心沟通三步法
- 与下级沟通的五个技巧与两项注意

11、无处不在的非正式沟通

- 聊天、聚餐、聚会、运动、散步、活动、沙龙

第四节 目标管理与计划执行 – 怎么做，才能完成任务

1、目标管理的作用

- 凡事，预则立，不预则废
- 必须制定的三个目标

2、制定目标的原则

- PE-SMART 原则：正面的，整体平衡的，明确的，可衡量的，虽然极具挑战性、但是有计划完成，面向成果，具时间性

3、目标制定的步骤

- 正确理解公司整体的目标
- 并向下属进行传达
- 制订符合 PE-SMART 原则的目标

。。。。。

4、目标的制定与分解方法

- 数量化：目标项目+达成标准
- 具体化：目标项目+时间化
- 目标制定分解的工具-剥洋葱
- 目标制定分解的工具-6W3H
- 目标制定分解的工具-树型图
- OKR：目标管理的利器

5、制定计划的流程与技巧

- 预测评估，确定目标，拟定方案。。。。。
- 责任分配矩阵 RACI
- 制定计划的四个技巧
- 优先矩阵与帕累托法则

6、目标实现的六个方法

- 小步快跑，参与感，绩效考核。。。。。

7、计划执行的五个技巧

- 合理配置资源，设置关键点，跟踪预警。。。。。

8、时间管理的方法与技巧

- 时间管理五步法
- 学会说“不”，学会授权，养成好习惯，善用其他时间

9、工作复盘的方法与技巧

- 工作复盘的四个步骤
- 工作复盘的周期
- 工作复盘的两大收益

第五节 领导力技巧提升 – 靠什么，可以成为好领导

1、先像管理者，再成管理者

- 改变思想从行动开始
- 由外而内原则
- 重新定义你的工作

2、提升非职权影响力的四个方法

- 上级的支持：借力使力

-
- 给予小恩小惠：以小见大
 - 让对方承诺一致：写下来
 - 变得稀缺：物以稀为贵
- 3、提升领导力之增值法则**
- 4、优秀管理者的六大核心能力**