

从技术到管理---新任管理者管理技能提升训练

一、课程前言

从技术骨干到管理者，要经历数年的时间，在这个过程中，有些人走的顺畅，有些人却磕磕碰碰。如何让这些人少走弯路，尽快的成为合格的管理者，这个过程是可以学习的。

本课程通过角色认知、职业素养、目标管理、沟通管理等模块的学习，突出管理认知和管理技术，让学员快速成为合格的管理者。

二、课程收益

收益 1：让管理者认清自己的角色，明确自己的角色定位；

收益 2：了解优秀管理者应具备的职业素养；

收益 3：掌握目标制定和目标跟进的方法，实现过程控制，

收益 4：掌握管理过程中的提问、反馈技术，提升沟通水平，减少沟通协调中的障碍。

三、课程时间及对象：

课程时间：1-2 天（6 小时）

授课对象：企业新晋升管理人员

四、培训形式 教案讲授、案例分析、情景演练、影片欣赏、小组讨论等。

五、课程大纲

单元一：管理者角色

（一）课程导入：杨修之死

（二）作为下属的管理者

1. 正确角色

- 1) 替身
- 2) 职务代理人
- 3) 职责履行者
- 4) 执行者
- 5) 报告人
- 6) 学生

2. 常见的错位

- 1) 民意代表
- 2) 向上错位
- 3) 领主
- 4) 自然人

（三）作为上司的管理者

1. 正确角色

- 1) 管理者
- 2) 领导者
- 3) 教练
- 4) 变革者

- 5) 绩效伙伴
2. 错误角色
 - 1) 官僚
 - 2) 个性化管理
 - 3) 业务员
 - 4) 老好人

(四) 作为同事的管理者

1. 内部客户

单元二：管理者素养

(一) 管理者的职业态度

1. 自信
2. 主动
3. 敬业
4. 忠诚
5. 责任
6. 结果意识
7. 合作精神

(二) 管理者的人文素养

1. 课堂讨论：何谓人文素养
2. 何为美丑
3. 人文素养的内涵
4. 忠恕之道
 - 1) “忠”的内涵
 - 2) “恕”的内涵
 - 3) 忠恕之道在现代社会中的价值和意义
5. 儒家“仁”的基本涵义
6. 儒家学说的三大理论基础
7. 推荐阅读

单元三：目标管理

(一) 目标管理

1. 目标管理概念
2. 目标管理体系
3. 目标制定
4. 目标实施
5. 目标考核
6. 目标反馈
7. 绩效文化

(二) 绩效制定的量化原则

1. 量化
2. 细化
3. 行动和结果
4. 绩效管理的前提
5. 基础岗位绩效处理原则

6. 课堂练习

(三) 绩效过程管理

1. 绩效过程的目的
2. 绩效跟进的方法
3. 绩效沟通面谈
 - 1) 面谈的原则
 - 2) 面谈的技巧
 - 3) 面谈中双方的位置
4. 课堂练习

单元四：沟通管理

(一) 沟通概述

1. 沟通在职场中的重要性
2. 高效沟通三原则
 - 1) 谈行为，不谈个性
 - 2) 明确沟通
 - 3) 积极聆听

(二) 表达的逻辑

1. 结构化思考
2. 图表化表达
3. 案例分析

(三) 提问技术的应用

1. 诊断性提问
2. 渗透性提问
3. 案例分析
4. 建设性反馈——描述而非评价
5. 建设性反馈——建议而非指点

(四) 沟通中的肢体动作解析

(五) 跨部门沟通

1. 跨部门沟通的基本认知
 - 1) 案例分析：中美工人工资比较
 - 2) 跨部门沟通的现象分析
 - 3) 跨部门沟通目的与作用
 - 4) 跨部门沟通的类别
2. 跨部门沟通障碍与解析
 - 1) 影响沟通的因素
 - 2) 增加情感账户
 - 3) 进行换位思考
 - 4) 建立内部客户意识
 - 5) 知己知彼
 - 6) 梳理模糊地带（案例分析：部门新员工辅导）
 - 7) 开好跨部门会议

8) 建立跨部门对接人制度

(六) 沟通案例分析

1.沟通层级关系

1) 同系统沟通层级关系

2) 跨系统沟通层级关系

2.向上沟通

1) 同系统向上沟通的基本原则

2) 现场演练

3) 沟通策略

4) 跨系统向上沟通的基本原则

5) 现场演练 1

6) 沟通策略

7) 现场演练 2

8) 沟通策略

3.平行沟通

1) 现场演练 1

2) 沟通策略

3) 现场演练 2

4) 沟通策略

4.向下沟通的基本原则

5.电话沟通的基本原则