

# 卓越之路——从技术到管理

尬。这种情况并不鲜见,被称为“\*原理”:

“在各种组织中,由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔,因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

——美国社会学家劳伦斯\*。

## 1、课程背景 CourseBackground

不能迅速完成向上一级职位的角色转换是彼得原理出现的一个重要原因,本课程借鉴国内外优质企业的管理先进理念,融合从技术走向管理成功管理者的历程和模型,结合中国企业干部实际情况而设计,通过认知和方法上系统的分解互动演练培训,促成专业骨干向优秀管理者的角色转换,并从理论、技能与经验三个维度全方位提升管理人员素质。目的是在最短的时间迅速理解、掌握实用的管理技能、提升管理绩效、促使其转变观念达到改变行为的目标,从而达到提升公司整体运营能力、增强市场竞争力的目的。

很多从一线晋升的技术经理,一开始不理解经理这个岗位的职责,不知道管理者具体要做什么、怎么做、如何激活团队创造高绩效,公司对该管理者的考核指标、上级领导对管理干部的期望存在较大偏差;

- 1、因技术出身,擅长解决眼前棘手问题,缺乏项目长远眼光;习惯用自己的技术水平衡量团队成员,不放心、亲历亲为成为常态;在工作中对管理出现的问题不能正确地理解和看待,对上对下都有抱怨,不愿意承担责任,缺乏正确的管理意识与观念;
- 2、工作中更关注事,不知道如何关注人,比如不清晰如何实施有效目标与绩效管理、招选有用留等管理系统空白;领导能力缺乏,影响力不够,不能有效领导员工,不善于激励员工和调动员工工作积极性;
- 3、平常横向沟通较多,向上、向下沟通意识淡薄较少,向上管理,向下负责执行缺失,无法形成组织强大的战斗力和凝聚力;
- 4、作为技术管理者,过分关注细节而忽略组织、计划、领导、协调等管理者常规动作。还迷恋于自己解决某个问题而自豪,不懂不会授权、只会简单传帮带,科学培育指导下属能力没体系、没方法;
- 5、从技术高手的被动接受型工作到转向主动驱动型管理,时间观念缺乏,每天的工作缺乏规划,没有重点,看起来每天都很忙,但不知在忙什么,忙得没有效果,执行力严重缺乏,领导的意图总是贯彻不到位或者没有及时落实;

## 2、课程收益 CourseBenefits

- 1.了解技术人才和管理人才的差别
- 2.明晰管理者所扮演角色及应具备的素质能力
- 3.管理者应养成的个人习惯和团队习惯
- 4.管理者应具备的管理行为
- 5.管理者自我修炼和管理

## 3、课程特色 CourseFeatures

①课前调研,课后辅导,量身定做;②案例经典丰富,工具实操;③会议指导法,建构式演绎互动;④幽默风趣,通俗易懂,寓教于乐。

## 4、课程对象 TargetAudience

---

管理干部

## 5、授课方法 TrainingMethods

- 体验训练：亲身体验，在感同深受中理解课程主题
- 教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读
- 视频欣赏：贴近主题的影视互动，震撼的画面冲击大脑与心灵
- 分组讨论：表达个人见解，聆听同伴体验
- 实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力
- 精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟
- 摒弃传统课程教学模式，采用“案例诊断+点评辅导+专题授课”的“训练结合”模式。还原真实业务场景，以小组为单位挑选案例，高强度、沉浸式学习，通过挑战心力、脑力、体力，实现“借事修人、借假修真”。

## 6、课程时间 Class time

2天（6课时/天）

## 7、课程大纲 Course syllabus

### 第一讲：卓越之路:心智模式与角色认知（自驱力）

**此节解决管理者之认知滞后、职业倦怠、习惯固化、责任淡薄、职责不清、角色定位错失、业务熟练管理不足等问题**

1、 底层逻辑思考：人愿意被管理，还是愿意被领导

#### 2、技术人员遇到的问题剖析

1)、技术人员，大部分是事无巨细的人

2)、技术人员喜欢单打独斗

3)、习惯听从安排，而非自己进行计划

4)、语言沟通能力较弱

5)、不能清楚到认识到团队的利益和作用

#### 3、技术型管理者出现的困惑

1) 角色不能转换，凡是亲力亲为，不会带团队；

2) 不愿意培养下属，往往是帮助下属时，下属并不买账；

3) 过度关注细节，忙得焦头烂额，可成果（绩效）太低；

4) 意见和建议不多，不愿意说太多话，更不愿意承担责任；

5) 不知如何制定工作计划，不知道对计划实施有效的管控；

6) 不知道如何分派工作？如何授权？不知道如何确保团队不出问题？

#### 3、管理三维进阶

4、管理三维进阶：态度决定高度，认知决定层次

1) 日本经营之神稻盛何夫经营秘诀：成功方程式的启示

---

人生/工作的结果=认知\*态度\*能力

三种人；自燃型、他燃型、不燃型

2) 了解自己、肯定自己、确认自己的价值观

3) 管理者五圈：舒适圈、恐惧圈、学习圈、成长圈、自在圈

从专业到卓越：敬、劲、竞、进、静、镜、精、境、

4) 提升认识三大策略：向内生、向外看、向深挖

5、何为心智模式？卓越管理者的心智模式

认知+情感+品性（孔子:仁者无忧、智者不惑、勇者无惧启示）

6、管理者四圈：舒适圈、恐惧圈、学习圈、成长圈

解决任何问题的核心思维：学习+成长+改变（走出思维固化5大关键）

7、从技术到管理习惯上的转变

1) 从自己做事到让别人做事的转变

2) 从只关注事到管事理人的转变

3) 从做好人到先会做“坏人”的转变

4) 从发现问题到分析解决问题的转变

5) 从外方内方到外圆内方的转变

6) 从追求个人成就到追求团队成就

8、管理者五问：

我是谁，我来自哪里，我去哪里，我如何去哪里，我去的目的是什么

管理者的责任：是要利用好组织的思想和资源，争取最大化的成效与贡献

9、管理者的四大使命：绩效增长+文化传承+流程完善+部属培养

10、照镜子：普通管理 VS 优秀管理者

1) 时间管理上

2) 做事习惯上

3) 安排用人上

4) 能力提升上

11、卓越管理者的360度角色定位管理（案例：倍感“冤枉”的孙大力）

传统：向上负责、向下管理

当下：（向内而生、向上管理、向下负责、向中建团、向外服务）

**第二讲：卓越之路——目标管理与绩效提升（价值力）**

**此节解决管理者：目标模糊、效率低下、运营不清、计划不周、检查不到、执行不力、团队绩效低下等问题**

1、企业发展三角型模型解析（企业、员工、客户闭环）

- 
- 反思：为谁创造价值？创造什么价值
- 2、解密平庸与卓越的距离：上三层与下三层
  - 3、高效时间管理的关键技能（4D 法则）
    - 1) 实操“土豆”技术：清单的习惯
    - 2) 实操“青蛙”技术：关键的要务
    - 3) 实操“番茄”技术：专注的力量
    - 4) 有所为有所不为：赋能的能量
  - 4、管理者执行力问题根基:含糊文化、面子文化、人治文化
  - 5、成长型企业当下干部管理执行现状面面观：  
执行前：语文&数学、作文&表格  
执行中：情感&制度、对人&对事  
执行后：感觉 &标准、道德&交换
  - 6、卓越企业管理路径：人治(情感)---法治（制度）--文治（文化）
  - 7、高价值目标绩效管理的4环12步
    - 1) 定目标（拆目标、通目标、晒目标）
    - 2) 追过程（做回顾、给辅导、挖进度）
    - 3) 评结果（先自评、主管初评、达成一致）
    - 4) 做复盘（照镜子、改进与提升、重新出发）

### 第三讲：卓越之路——左手管理右手领导

**本节可解决管理者现状：管理疲倦、领导力薄弱、威信低下、缺影响力、员工被动工作、组织战斗力不强等问题？**

#### 【测试】你当下属于哪层领导？

- 1、管理与领导的区别（案例：乔利民经理的启示）
- 2、领导力的本质（定义）

什么是领导力/领导力与权力/领导 VS 管理
- 3、领导特质

你喜欢什么样的领导者/扩大你的影响力/领导者的6P特质
- 4、领导=“领”+“导”“领”的修炼（王阳明“内圣外王”借鉴）

“领”是刚、是阳，“导”是柔、是阴。

---

“领”：领先、领帅、领跑。领是状态

5、失去员工信任的内幕？

- 1) 不懂装懂、朝令夕改、刚愎自用、言而无信、推过揽功
- 2) 假公济私、情商低下、事必躬亲、拉帮结派、处事不公

6、情境领导力修炼

**【演练】ABC 案例互动、领导视频观摩等**

7、领导式教练式辅导

认识你的员工：合适的人才会产生期望的结果

用好你的员工：不同的人应该安排不同的工作内容和授权等级

激励你的员工：只要能够激励他们的意愿，他们才会努力拼命工作

训练你的员工：只有他们具备完成任务的本事，他们才真正可以把事做好

挽留你的员工：让每一个优秀的员工都能留在您的团队力持续发挥优势创造价值

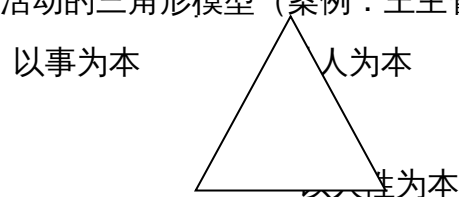
8、制度绝情、管理无情、领导有情

深刻互动理解：管理是严肃的爱

**第四讲：卓越之路——激活铸造高效团队**

**本节可解决管理者现状：团队成员抱怨多、管理阻力大、工作执行不畅。团队成员只谈任务，不谈工作成果，缺乏积极和主动性**

- 1、团队管理的新解码（高效团队的 6 个要素）
- 2、低效团队特征：（低产、低效、低能）
- 3、团队执行力差的原因及解决方案
  - 1) “不知道干什么”的原因及解决方案
  - 2) “不知道怎么样”的原因及解决方案
  - 3) “干起来不顺畅”的原因及解决方案
  - 4) “干好干坏无奖罚”的原因及解决方案
- 4、带动团队活动的三角形模型（案例：王主管的困惑）



---

人们总是：因相信而来/因希望而从/因光明而定/因路径而定

5、德鲁克的激励公示：表现=潜力-干扰

员工为什么不积极/工作的动机是什么/需求和动机解析

**课堂互动测试：员工思维——员工在企业里究竟需要什么？**

6、马斯洛需求新解

7、激励下属 Q12 问题与讲解

学习挖掘他人优点及想法

表扬练习：事实、影响、优势、谢谢

8、新生代员工管理的策略(案例：00 后小王离职的真相)

重视感、向往感、参与感、归属感、信任感、自主感、成就感

9、建立共识——凝聚向心力

思想团建/生活团建/目标团建

**第五讲：卓越之路——高效沟通与协作**

**此节解决管理者：无效沟通、盲目沟通、沟通不力、开会无效、低效协作等问题**

1、沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

【沟通】通情达理

**【案例讨论分享】王经理和小刘的工作回顾**

2、沟通你不了解的窗口模型（团队信任和畅通的内幕）

3、沟通的障碍

4、实战高效沟通五步法

1) 理解为先

2) 达成共识

3) 形成承诺

4) 持续跟进

5) 肯定或改进

5、实操训练：沟通必备提升技术

1) 望、闻、问、切

- 
- 2) 学习问问题的技巧
  - 3) 清晰、有重点地表达意见及想法
  - 4) 四种技能的训练和性格的测试
  - 6、处理团队沟通的三种方式
  - 7、开会的会前、会中、会后的实施
  - 8、如何与上司、下属、同级沟通的策略
  - 1) 向上沟通：要有胆识（结构性思维和实质性价值）

**【工具案例】金字塔法、汇报展示表、P-E-R-P沟通**

- 2) 向下沟通：要有心肝
  - a、向下沟通创造情境
  - b、与下属沟通 5 种时机和方式
  - c、向下沟通常规问题解决策略
    - ◇ 有质量批评的 7 个原则
    - ◇ 训练这些话术让你受人尊敬
- 3) 平级沟通：要有心肝
  - a、跨部门难真相（案例：HR 王总监与销售刘总监的矛盾）
  - b、走出跨部门 1 个思维 2 个 表格 3 个动作
  - c、跨部门沟通的干法

**第六讲：卓越之路——部属培育与梯队搭建**

**本节可解决当下管理现状：成长缓慢、领导忙碌、能力不足、人才匮乏等问题？**

- 1、培育下属的价值
- 2、为何培育不成功【案例讨论分享】李经理的忙碌
- 3、员工绩效方程式=F（知、愿、能、行）
- 4、培育下属的 721 法则（华为培养的 180 天）与三星的离场测试启示
- 5、辅导：过去是教经验，今天是成教练
- 6、不同场景下的培育要点
- 7、新时代的培养下属的原则

管理的目的不是改变人，而是任用他的才能、激活其参与度

- 
- 1) 确信下属有足够的的能力，正面激励为主(每天进步)
  - 2) 向下属布置工作时应有时清晰有时概括
  - 3) 扬善于公庭，规过于私室
  - 4) 培养骨干，带动一片
  - 5) 让下属参与决策过程
  - 6) 培养下属四要素：我学、我做、我教、我放手
  - 7) 抓好在职培训：打一仗，进一步

## 8、培育成长的 10 个策略

策略一：给予课题，赋予头衔

策略二：制定【OJT 指导手册】，实施培训

策略三：工作指派与轮岗

策略四：善用会议和公司活动

策略五：成功的读书会

策略六：活用个人面谈

策略七：参与部门会议和主动分担主管工作

策略八：开拓眼界，参观同行（走出去，引进来）

策略九：让部属担任讲师，在部门内部授课

策略十：高效持续 复盘

## 9、高效授权的 7 个原则

总结：最强的腰部三大超越

- 1) 超越你的优秀（谦逊、空杯、危机、学习）
- 2) 超越你的部门（理解、团队、大局）
- 3) 超越你的位置（价值、“三于”、向上）

**新时代管理=修己+迎势+管事+理人+安人+达人**

**总结：管理不在行，而在知；管理不在逻辑，而在成果**

行动成功践行复盘：

复盘 四个字：事在人为

一，是事，“事”是事情，复盘事情做的对不对，复盘公司战略、公司做事情的方向对不对。

---

二，是人，“人”是团队，复盘过去半年团队里的人选用预留的效果好不好，搭班子搭的行不行，带团队带的好不好。

三，是为，“为”就是行为，好比我们下一盘棋，复盘的是下一步怎么作为、下一步的升级打法是怎样的。

复盘 5 个底线思维：

开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益

复盘 6 个流程：

- 1、回顾目标
- 2、评估结果
- 3、分析原因
- 4、总结规律
- 5、形成文案
- 6、推进实施

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送

**备注：工具表格落地实施**

SMART、NASA、PDCA、黄金圈原则、平衡计分卡、P-E-R-P、鱼骨图、甘特图、时间管理工具表、情境领导模型、绩效改进表、胜任力模型、员工情况及辅导表、万能思维表、目标管理推进表、性格测试表、YCYA 结果追踪表、月、周结果表、沟通实施表、参考图、会议实施表等