

从技术走向管理

——新晋管理干部管理技能提升训练

(主讲：王雷军)

【课程背景】

我们处在 VUCA 时代，市场竞争日益激烈、复杂多变，我们需要新的视野，我们需要跟上时代的变化，企业需要不断地变革创新，以实现企业可持续发展之路，这就对企业管理干部提出了更高的要求。

而目前的现状是，企业大多数企业管理干部，因为其在基层从事的专业或技术工作比较出色、业绩比较突出而被企业领导提拔到管理岗位上来。而他们在管理岗位工作中遇到一些问题时，还是倾向于运用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和工作方法。对于管理岗位，他们更依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程是专门针对企业新晋管理干部的管理转身（做事-管事-管人）与管理技能提升的需要而量身定制的管理技能实战训练课程。

本课程帮助企业新晋管理干部转换思维模式，明确管理岗位的角色定位，掌握管理干部必备的管理技能，并针对工作中遇到的一些实际问题进行情景训练，提升其工作中解决问题的能力，强化对管理技能的掌握效果。

【课程目标】

- 1.强化管理者管理意识
- 2.完成管理者角色转变

3.掌握员工辅导的技巧

4.掌握员工激励的技巧

【授课方式】

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

【课程特点】

特点1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

【课程时间】

1天版（6H）

【课程对象】

企业新晋管理干部

【课程内容】

第一单元 管理者的基本认知

一、管理的真正内涵

1、管理的目的：为了达成组织的目的和目标。

组织的目的：就是组织存在的理由

组织的目标：就是组织生存的条件

2、管理的对象：人、财、物、时间、信息、技术等所有经营资源

3、管理的方法：经济的、有效果、有效率地运用

二、人员管理三层面

1、道具的、被动的层面：

2、动机的、态度的层面：

3、合理的、认知的层面：

管事（科学方法）+理人（尊重人性）

三、管理者任务矩阵

1、自我管理

2、团队管理

3、任务管理

4、问题管理

四、确立管理者思维

硬性思维管事、软性思维理人

案例讨论：面对下属的抱怨，是先处理事情？还是先处理心情？

管事与理人之间的思维与行为差异

管理本质是为达到目的而选择手段

以结果可能性来选择方案的可行性

日常管理中解决事情关注标准效率

日常管理中解决性情关注理解感受

管理中只有职务意见没有个人意见

五、管理者风格解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式

根据对方个性采用相应管理方式提高效率

课堂现场测评

指挥型风格的特点解析

影响型风格的特点解析

支持型风格的特点解析

严谨型风格的特点解析

第二单元 管理者的角色认知

一、ABC角色认知

A（高层）

B（中层）

C（基层）

案例讨论：公司下达的任务，刘经理是先沟通，还是先执行？

知识小结：如何做好上传下达

B角色的定位：

承上：执行上级指令

平行：协调工作关系

启下：做好下属管理

二、作为下属的角色定位

- 1、案例分析：管理者角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好上司的辅助者

三、作为同级的角色定位

- 1、案例分析：管理者角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好同级的协调者

四、作为上司的角色认定位

- 1、案例分析：管理者的角色错位表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好下属的辅导者

五、管理者的角色转变

- 1、完成工作职责的转变
- 2、完成拉动方式的转变

- 3、完成工作技能的转变
- 4、完成控制方式的转变
- 5、完成评价方式的转变
- 6、完成心理需求的转变

第三单元 员工辅导能力提升

一、绩效辅导与带教

意识——疏导——思路/心态

工具——引导——方法/规则

行为——指导——知识/经验

二、传统式辅导与教练式辅导的区别

三、员工辅导的维度

意愿/知识/技能

四、员工辅导的流程

确定辅导对象

挖掘辅导需求

明确辅导内容

设立辅导目标

选择辅导时机

五、员工的在职辅导工具（OJT）

案例分享：新员工培育计划

六、5R 教练辅导模型

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

七、不同类型员工的辅导之策

1、绩效=能力-干扰

2、有效干预的措施

3、针对不同类型的下属，如何做好有效干预

高意愿低能力的下属：

高能力低意愿的下属：

高意愿高能力的下属：

低意愿低能力的下属：

第四单元 员工激励能力提升

一、激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

二、了解人的需求

马斯洛的五层次需求理论

赫兹伯格的双因素理论

了解员工的 11 类需求

课堂讨论：下属在职场上受到哪些“刺激”

员工需求不满的表现

三、正面激励的 3A 流程

四、负面激励的 AID 流程

五、激励措施的具体运用

金钱激励/目标激励/参与激励/赞美激励/榜样激励/竞争激励/授权激励/

情感激励/晋升激励/荣誉激励

课程回顾与总结