

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. 强化管理者的管理意识
2. 完成管理者的角色转变

3.掌握工作任务委派技巧

4.掌握有效沟通的技巧

【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 任务委派与授权

一、工作分配三要素

1、下属所具备的条件——能力

知识（所熟悉的事情为何）

技能（能担任的工作为何）

态度（抱着何种态度）

2、工作所需要的条件——资格条件

知识（需熟悉的事情为何）

技能（需担任的工作为何）

态度（需着何种态度）

3、其它环境等各项条件

组织所处状况、职务之间的相互关系、团队精神、人际关系、工作负荷等

二、下达指令的九宫格（5W2H2R）

课堂练习：如何把任务说清楚

三、下达命令的方法

- 1、指令
- 2、委托
- 3、征询
- 4、暗示
- 5、征求

采取何种方式取决于三个要素：管理者、下属、环境条件

四、命令下达的方法

- 1、吩咐式
- 2、请托式

3、征询式

4、暗示式

5、征求式

六、有效授权的实施关键

尊重-沟通-了解-信任-授权

七、授权的原则

因事设人、视能授权

责权利对等

逐级授权

信任原则

有效控制

八、授权的5种类型

指挥式

批准式

把关式

追踪式

委托式

九、授权的七步骤

十、科学的授权方略-OPERA 模型

O-目标说明

P-界定工作范围

E-了解工作效益

R-给予资源

A—授权：让下属做出承担

情境演练：如何有效授权

第四单元 有效沟通的技巧

一、有效倾听

- 1、以自我为中心的倾听
- 2、以对方为中心的倾听
- 3、3F 倾听技巧

听事实、辨情绪、识意图

课堂练习：这是事实？还是判断？

二、表达的技巧

准确明了

简洁完整

逻辑清晰

说服力强

课堂演练：如何表的的更清楚

知识小结：表达的逻辑结构

SCRTV 表达公式

三、反馈的技巧

取得一直理解

把握反馈时机

反馈内容具体

确认对方反应

四、高效沟通的步骤

充分准备

了解需求

准确表达

处理异议

达成共识

课程回顾与总结