

# 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.建立管理思维，强化管理者的管理意识
- 2.明确角色认知，完成管理者的角色转变

3.强化目标意识，掌握目标的设定与分解

4.强化团队意识，提升识人用人管理技巧

### 【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 目标管理能力提升

#### 一、目标管理六步骤

定义目标

分解目标

制定措施

目标实施

成果评估

总结改善

#### 二、目标的设定

1、职责的认知

2、现状的分析

3、基准明确化

4、挑战性目标

5、目标的分类

达成型工作目标

解决问题型工作目标

例行型工作目标

#### 三、目标设定的 SMART 原则

目标的明确性

目标的可衡量性

目标的可实现性

目标的相关性

目标的时限性

#### 四、课堂演练：如何设定部门工作目标

## 五、目标设定的步骤

参与讨论并听取实现上司目标的关键路径  
明确实现路径中对应自己职责的具体措施  
将这些具体措施描述成为自己的主要目标  
就目标所需的资源和自持与上司达成共识

## 六、目标分解的步骤

目标研讨陈述部门目标内容和措施预算  
明确下属岗位职责和内部结构分工协作  
选择目标分解方法并确认绩效考核标准  
让下属提交工作目标草案和策略计划表  
验证下属目标达成能满足部门目标实现  
与下属一对一面谈确认目标承诺与支持

## 七、目标的有效分解

### 1、目标分解形式

### 2、目标分解工具

工具一：用目标多权树法确定目标

工具二：用“6W3H”分析细化目标

课堂演练：分解本部门的工作目标

## 第四单元 团队管理能力提升

### 一、团队建设四要素

目标、人才、制度和文化

### 二、高效团队的特点

明确的团队目标

清晰职责与流程

充分信任与协作

良好的沟通技巧

融洽的团队氛围

合理的团队制度

高昂的工作士气

### 三、团队协作的障碍

缺乏信任

惧怕冲突

欠缺投入

逃避责任

忽视结果

### 四、管理做好四件事

边界式授权

承诺式激励

双轨式辅导

干预式面谈

### 五、管理用好四种人

#### 1、管理者知人善任

#### 2、不同类型员工的管理

情境训练：如何管理员工的工作创新？

知识小结：D型员工的行为特点

D型员工的管理之道

情境训练：如何处理员工的工作违规？

知识小结：I型员工的行为特点

I型员工的管理之道

情境训练：如何加强工作的进度管控？

知识小结：S型员工的行为特点

S型员工的管理之道

情境训练：如何协调工作中人际关系？

知识小结：C型员工的行为特点

C型员工的管理之道

## 课程回顾与总结