



管理跃迁 从技术走向管理

讲师：王彦

课程纲要

【课程名称】 《从技术走向管理》

【课程背景】

组织的发展、绩效的实现都离不开管理队伍的不断壮大。按照惯例，新晋提拔的基层管理者通常是那些在自己岗位上工作相对出色的人，包括技术的、业务的和职能的相关专业人才。从管理自己到管理团队是一个从认知到行为都需要转化的过程，然而在实际的工作中，我们经常会发现类似的现象：

- 走向管理的适应时间周期过长，角色转化不到位；
- 无法全面系统的做好管理工作，常常顾此失彼；
- 更多的时间精力愿意关注任务进展而忽略人的因素；

.....

新晋的管理者首先应该快速适应角色的转化，做到从认知改变带动行为的改变；其次，管理的目的并没有发生改变，持续不断的带领团队拿到绩效结果；最后，再拿结果的过程中，不断的调整团队状态，给予团队有效的赋能。

《从技术走向管理》这门课程基于向下管理的实际工作场景帮助管理者快速作出角色转化，建立有效的管理逻辑和管理认知，通过一系列工具、方法和管理技能的实践与演练，持续提升管理者管理效能，从而持续实现组织的绩效结果。

【课程对象】 基层管理者 新晋管理者（0-3） 储备干部

【课程时长】 1-2 天，6 小时/天

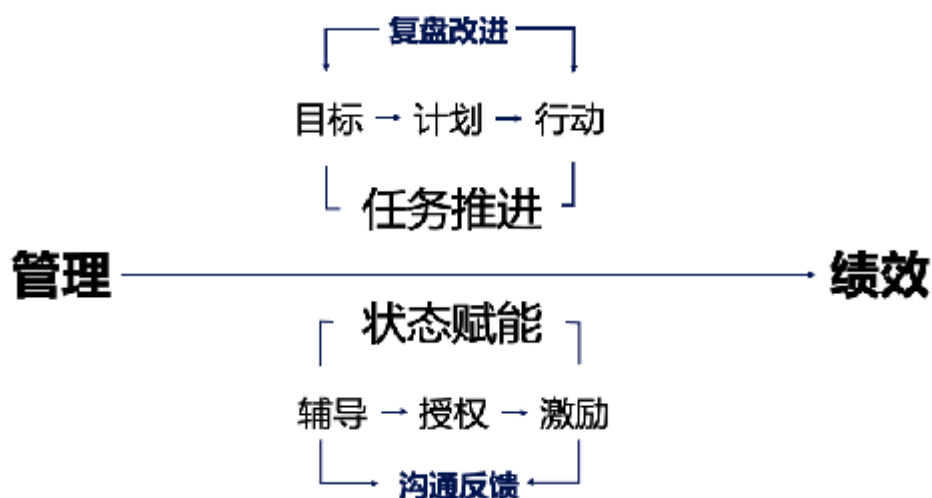
【课程模式】 模型讲授 案例分析 情景模拟 小组研讨

【课程收益】

- 建立全面的、系统的管理认知与管理行为标准；
- 帮助管理者快速完成管理跃迁过程中的角色转化；
- 掌握从管理到绩效的实现过程中的管理工具和方法；
- 内化管理能力，基于管理场景做有效的管理。

课程大纲

课程引导：管理是为了通过一系列的行为动作有效的拿到绩效结果。



第一部分 管理角色转化与角色定位

壹、管理的角色转化

- 认知的转变
- 思维的转变
- 行为的转变

课堂互动：我是管理者了，为啥我的管理行为标准不是自己说了算？

贰、管理的角色定位

- 在组织中，我的角色定位
 - 支持上级完成工作
 - 带领团队推进任务
 - 横向沟通有序协作
- 作为上级的角色定位
 - 引领者的角色
 - 监督者的角色
 - 赋能者的角色
 - 支持者的角色
 - 教练者的角色

第二部分 工作任务推进

壹、做好目标分解（OGSMA）

- O：正确理解上级的长期目标（战略方向）
- G：根据上级长期目标制定短期目标（关键战役）
 - 什么是关键战役
 - 关键战役的六个方面
 - 关键战役工具实践与应用

关键战役的案例：深圳某互联网公司运营团队明确年度三个关键战役

关键战役的工具演练：团队共创描述关键战役的六个方面

- S：达成目标的有效策略

有效策略的现场演练：根据目标制定策略（头脑风暴）

- M：衡量策略达成的标准
- A：行动方案一句话描述

行动方案的现场演练：根据衡量标准制定行动方案

贰、制定详细计划

- 掌握工作进度进行有效监控
 - 工作监控的最小时间节点
 - 工作进度监控的策略与方法

工作案例分析：“双11”大战的运营团队甘特图

- 实现工作目标做好有效预算

-
- 财务预算
 - 资源预算
 - 预案推演搞定常见风险
 - 风险的预防
 - 风险的应激策略

计划工具实操：一页纸计划协同管理练习

参、完成行动管控

- 团队复盘支撑行动管控
 - 日清日高，日事日毕
 - 阶段复盘，迭代升级
 - 经验萃取，避免恶性循环
- 高效会议支撑行动管控
 - 拒绝低效的会议
 - 高效会议六步法
- 团队时间管理支撑行动管控
 - 团队关键任务需要时间管理
 - 个人轻重缓急需符合团队轻重缓急
 - 合理规划时间建立团队行计划看板

第三部分 团队状态赋能

壹、沟通视窗解决行动共识

- 隐私象限：正面沟通，避免误解
 - 向下传递信息最怕的是我以为你知道，我以为你清楚，我以为你明白
 - 重复表达，简单表达

案例分析：管理情景迁移，用广告营销策略解决向下沟通

- 挖掘沟通底层逻辑
- 建立信任机制
- 冰山模型
- 盲点象限：利用反馈看到自身的局限
- 潜能象限：不要轻视每一名员工的潜能
- 公开象限：让员工尊重你，而不是怕你

贰、用心倾听建立情感链接

- 用心倾听建立员工的情感账户
- 倾听的要点是吸收对方的信息
 - 开放性提问比选择性提问更有效
- 肢体动作比语言更重要
- 用认同化解对方的失控情绪

课堂练习：建立同理心理解对方，并解决对方期望解决的问题。

参、及时反馈做好下属辅导

- 别用绩效考核代替反馈
- 警惕“推理阶梯”，避免误解和伤害

-
- 正面反馈引爆团队（二级反馈）
 - 负面反馈对事不对人（BIC）
 - 四步反馈形成修改计划

四、有效授权释放管理空间

- 管理者为什么不授权
 - 我是老大
 - 事必躬亲
 - 担心控制
- 管理者为什么要授权
 - 提升士气
 - 培养下属
- 管理者授权的范畴
 - 什么样的事情可以授权
 - 哪类事情不能够授权
 - 授权事务的四象限考量法
- 管理者授权给谁
 - 衡量员工的两把尺度
 - 被授权人的成熟度诊断
- 管理者授权后的控制
 - 授权后控制的方法
 - 授权就像放风筝

课堂研讨：建立个性化的团队授权方案

伍、有效激励挖掘团队动力

- 激励的两大核动力
 - 激励的两大核动力——需要与动机
 - 外驱力与内驱力
 - 激励解决的员工工作动力的三个核心问题
 - 激励与需要和动机的关联
- 洞察人性的蓝本
 - 人性的解析
 - 激励的三大类型
 - 外在诱因激励
 - 内驱力激励
 - 自我调节激励

课堂研讨：激励授权与激励对象与激励场景连连看

备注：以上内容可以根据授课对象与授课时间等相关因素进行优化调整。