

从技术走向管理

——新晋管理者角色认知与管理技能提升

一、 技术岗与管理岗的区别

1. 企业管理层级划分及基本职责区别

2. 技术岗与管理岗的角色区别

- (1) 责任定义不同
- (2) 核心技能要求不同
- (3) 工作重心不同
- (4) 评价标准不同
- (5) 关注重点不同

3. 从兵到将——员工与管理者的区别

二、 新晋管理者的角色定位

1. 什么是“管理”

2. 新晋管理者必需理解的三重角色

- (1) 作为下属
- (2) 作为上司

(3) 作为同僚

3.管理者的“三承三启”

4.管理者能力结构的三个维度

(1) 影响力——自我素养

(2) 执行力——工作管理

(3) 领导力——团队带领

5.管理者的职责核心

6.团队管理者的价值—做领导的左右手而不是问题来源

视频案例：站在领导的角度考虑问题

7.团队管理者面对问题的“三不放过”

团队活动：跳出固有思维解决问题

三、管理者如何做好工作管理保证结果？

1.做好工作规划是工作管理第一步

2.目标计划管理三大误区与八大要素

3.目标分解与计划

(1) 目标分解的两种常用工具

团队活动：思维导图运用

(2) 计划用来干什么的

案例分析：这样的计划为什么没用？

4. 计划过程的把控

(1) 设定时间进度管理表

(2) 明确考核点

(3) 目标管理和绩效考核相结合

5. 执行结果的检查和经验反馈

团队活动：扑克迷局

(1) 为什么没结果？

(2) 制度的力量（视频案例：机制的力量）

新加坡现象

制度的核心是遏制人性的弱点、弘扬人性的优点

(3) 出结果的步骤

结果要清楚

方法要明确

过程要监控

赏罚要及时

(4) 管理实战工具——以结果为导向的工作规划表

四、管理者如何带领团队完成任务

1. 如何将“平凡”的人变得“不平凡”

- (1) 下属的贡献模式
- (2) 下属的动机模式与行为模式
- (3) 如何塑造下属？

案例讨论：这个下属怎么用？

2. 如何派任务让员工信心满满？

视频案例：李云龙的教练技术

- (1) 目标结果明确
- (2) 方法步骤确认
- (3) 资源合理到位
- (4) 赏罚措施到位

3. 如何处理下属求助让团队不停进化？

- (1) 区分情况

- (2) 合理引导
- (3) 根据情况决定自己的参与程度

4. 如何做好表扬与批评保持士气

- (1) 表扬的三大原则
- (2) 群体表扬与个体表扬
- (3) 对人不对事的批评
- (4) 不要轻易说“下不为例”

5. 如何有效授权锻炼下属？

- (1) 授权的原则
- (2) 是否授权
- (3) 授权的四种方式
- (4) 授权的流程

结语：管理者的自我超越