

从技术走向管理的五项修炼

课程背景：

有资料统计：中国企业有 80% 以上的基中层主管都是从基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作热情，甚至还有不错的收入，但是提拔到管理岗位后，你会遇到各式各样的管理场景：

- 你在晋升管理者后还没有好好体会时，之前和关系比较好的同事却一下子和你没有了共同语言？
- 你忽然发现你一下子成为了你曾经自己嘴里的那个管理者？
- 你听到很多人告诉你，你是领导就应该以身作则，从此之后你凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可上级仍然嫌你效率太低？
- 你明明知道那么干一定是错的，可你的下属不这么想，你整天忙着帮他解决问题，还不厌其烦的告诉他你为他好，可他好像并不买账？

.....

如何进行角色转换？如何为团队设定目标指与制定计划？如何布置与委派工作？如何与下属进行有效的沟通？如何进行工作复盘与改进？等等这些问题致使走上管理工作岗位的专业技术人员疲惫不堪，如果再不能达成预期的整体目标，而且你始终感受不是自己的问题，可领导就抓着自己不放？

那么一名曾经的业务骨干，一名曾经的技术人员如何才能转变为一个优秀的管理者，那么做哪些蜕变？要掌握哪些管理技术？如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容。

课程收益：

- 了解从技术走向管理的面临的挑战
- 了解从技术到管理的本质与内涵
- 快速掌握沟通表达的“万能公式”

- 真正学会如何倾听的技术
- 学会正确反馈的方法
- 熟练掌握目标设定的 SMART 原则
- 掌握目标分解设置核心理念和高效工具
- 学会任务陈述的三要素及委派的流程
- 学会复盘总结的标准流程与工具方法

课程方式：理论讲授+案例分享+游戏互动+视频赏析+行动学习等多元化的教学方式。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：技术人员、新任管理者等希望从事管理工作的人员

课程大纲

DAY1

第一讲：第一项修炼—管理者的角色转换

一、从技术到管理的认知

- 1、为什么要从技术走向管理？
- 2、你是否愿意从技术走向管理？

3、从技术走向管理常见的困惑与挑战

4、技术人员与管理者的特质区别

5、从技术到管理的本质与内涵

二、作为下属的中层管理干部

1、角色定位：职务代理人

2、四项角色规范

3、常见的角色错位及防范

三、作为同事的中层管理干部

1、角色定位：内部客户

2、管理三阶段：对职责的分析

3、如何建立内部客户关系？

四、作为上司的中层管理干部

1、角色定位：执行者、管理者、领导者

2、常见的角色错位及防范

3、作为下属的中层管理者

4、领导者的角色定位

5、管理者的三种角色解读

6、管理者的四个成长阶梯

第二讲：第二项修炼—管理者的目标管理

课程导入：

1、案例：驴马人生

2、游戏：简单的数字

一、目标的属性

1、目标的定义

2、目标的描述原则-SMART

1) SMART 含义解读

2) SMART 案例解析

视频赏析 1：目标描述

视频赏析 2：目标描述

3) 目标描述的“Do's”与“Don'ts”

3、设定什么样的目标才合理

案例：为下属设定什么样的目标

游戏：挑战不可能

二、目标的分类与作用

1、目标的分类

2、目标的作用

3、个人目标与组织目标之间的关系

三、目标管理的属性

1、目标管理的起源与发展

2、目标管理的定义

3、目标管理的原理-X、Y理论模型

4、目标管理的流程认知

四、理论基础与工具认知

1、WBS 理论基础认知

2、目标分解工具认知

五、目标分解工具应用

案例：小刘的目标设定困惑

工具应用：如何通过目标分解工具帮助他进行目标分解

六、计划制定的流程与方法

1、目标层级图谱的认知

2、计划制定的逻辑基础

案例：小刘的计划制定

3、目标里程碑的设置

案例：上级、下级的目标里程碑如何设定

4、计划制定的工具-因果图

DAY2

第三讲：第三项修炼—管理者的工作委派

一、行动目标的落实

二、任务描述的三个核心

案例 1：经理与秘书的任务描述

案例 2：经理与业务员的任务描述

三、任务委派的具体流程

1、任务委派的视频教学

视频赏析 1：刘泽水的任务委派

视频赏析 2：李云龙的任务委派

讨论与分享：任务委派的流程

2、任务委派的八大流程

- 1) 解释目的-说明任务背景、目的及重要性目标描述
- 2) 提出要求-描述结果、强调重点
- 3) 明确方法-说明重点与难点，积极听取员工的建议
- 4) 设定权限（和汇报方式）
- 5) 确定时限
- 6) 确认理解（问还有其无他问题）
- 7) 表达支持和期望

四、任务委派的关键要点

第四讲：第四项修炼—管理者的有效沟通

一、表达-教你学会表达的万能公式

1、开口说话有方法

1)怕说错话？开口前遵守这几个原则即可

视频赏析：自杀式沟通

案例：我有没有讲清楚

2)这样说话，不如不说

3)不会说话？那是你不懂表达的“万能公式”

场景训练：上司突然来征求你的意见，该如何应对？

2、肢体语言让你的表达插上翅膀

游戏体验：心有灵犀

训练：肢体语言的万能公式

3) 语音语调是内容的魔术师

二、倾听-不会倾听就别说你会沟通

1、关于倾听的三个层次

1)第一层:你要开始听

2)第二层：你要听清楚

3)第三层：你要听得懂

视频赏析：问清需求才有效

场景训练：领导下达的任务如何接

2、基于性格分析的高效倾听

1)读懂性格，更懂意图

2)DISC 性格分析与沟通

三、反馈-学会反馈的正确打开方式

1、反馈的含义

2、反馈的两种模式

3、正面反馈的三个等级

4、负面反馈的方法

5、如何正确接受负面反馈

1) 两种反馈模式的使用原则

2) 接受负面反馈的流程

第五讲：第五项修炼—管理者的复盘改进

一、复盘定义与认知

二、复盘核心目的与流程

- 1、回顾目标
- 2、评估结果
- 3、分析原因
- 4、总结经验

案例：特种作战部队的目标计划复盘

三、复盘会议的组织

- 1、视频赏析：赤壁复盘会
- 2、复盘会议的工具表单
- 3、讨论与分享：赤壁复盘会的自我反思