

《从业务高手走向管理》

主讲老师: 陈立冬 中基层管理综合能力提升、TTT、职业化素养、执行教练、管理沟通、团队建设

课程受众: 中基层管理人员、储备干部、团队负责人，班组长

课程时间: 1-2 天/ (每天 6 小时)

授课方式: 案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

授课特色: 课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

课程背景:

- 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？
- 为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？
- 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- 为什么管理人员目标计划铺排不好，部门管理出现混乱？
- 为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？
- 为什么管理人员自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？
- 为什么管理人员不能率先士卒，激励团队，带出一个有凝聚力战斗力的团队？

各部门经理、主管从来都是组织的中坚力量，是组织目标的具体执行者，在组织中起着承上启下的作用，尤其是当组织规模逐渐扩大或停滞不前时，都需要快速提升管理人员的管理能力，让他们成为组织的核心骨干，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，管理人员多数没有经过专业的管理技能训练，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给组织带来时间、金钱和机会的代价。有些人对管理知识的掌握，通常也是点的，缺乏系统的管理知识架构，管理团队的水平低下已经成为很多组织发展的瓶颈，导致组织虽有很好的战略，却很难实现。

本课程主要从以下三个方面入手来提升管理者的综合能力。**第一，对管理者定位**，知道优秀的管理者是什么样子，在管理中应扮演的角色是什么；**第二，自我管理心态的调整**，在管理中应该有什么样的意识和心态；**第三，掌握的管理技能**，学会如何管理团队、实现团队目标的方法，对团队有效的激励及执行

课程收获:

让学员

1. 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距
2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡

3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置
6. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
7. 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
8. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队

课程大纲：

导言 解读管理---让学员对管理有全面的认知，并树立学习和提升的动力

1. 讨论：什么是管理？
2. 管理的三个维度：自我管理、团队管理、工作管理
3. 案例分享：忙碌且不讨好的行政总监
4. 管理者综合能力提升应掌握的管理模块
5. 管理者成长中缺点与盲点
6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

第一部分 优秀管理者的素质模型和管理者的角色认知-帮你实现管理者的心理定位

一、优秀管理者应有的角色---帮助学员实现在组织中正确的角色定位

1. 管理者的一个重要角色---经营者替身
2. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
 - 1) 角色意识的转变
 - 2) 行为习惯的转变
 - 3) 工作焦点的转变
 - 4) 能力结构的转变
 - 5) 职责范围的转变
3. 案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色
4. 五级领导人的特征
5. 中层管理者在组织中所处的位置和应起的作用

二、管理综合能力诊断与提升---让学员了解自己管理能力的薄弱点及提升方法

管理互动体验式游戏---在模拟的管理全过程中，帮学员全面诊断、检视管理者的常见问题，让管理者清晰自己在管理过程中的角色、责任和任务。其中诊断和提升的方面有：

1. 如何与上司获取明确的目标和要求
2. 如何向下属有效地下达指令，确保团队任务清晰
3. 如何考虑完成任务的最佳方案，带领团队实现组织目标
4. 如何指挥分工和合理安排工作
5. 如何在执行过程中发现问题，并及时解决问题
6. 如何总结任务完成情况，并向上司清晰汇报

第二部分 管理者的自我管理应具备的心态---**积极积极与主动负责是管理者最重要的两个心态**

一、积极积极：面对挫折，绝不抱怨，迎接挑战

1. 案例分享：优秀管理者的心态
2. 做发光体，不做黑洞
3. 情绪 ABC 理论
4. 情绪管理的方法：6 秒钟情商、认知行为疗法
5. 案例分析：员工 A 和员工 B 的区别
6. 正面逻辑与负面逻辑

二、主动负责：不要表面上负责，要对团队结果负责

1. 小组讨论：新员工入职后三种情况的责任划分
2. 表现负责任 OR 真正负责任
3. 案例分析：“库管发货”中该批评谁、表扬谁？
4. 故事分享：勇于担当、负责任后的结果
5. 评价真正负责任的标准：有利于组织的终极目标的实现

第三部分 管理者的管理技能

一、目标计划时间管理

---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 目标管理 SMART 原则
2. 计划分解到可执行的 5W2H 方法
3. 目标计划管理跟踪
4. 管理的不断改善---PDCA 循环
5. 案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

二、团队建设与指挥授权---让你带出优势互补、高效的团队

1. 优秀团队的特征
2. 团队人岗匹配的三要素---人岗相配，优势互补，人力资源最大化
3. 授权的四种类型---区分哪些工作需要授权
4. 授权的五个原则
5. 有效授权的七个层次
6. 案例讨论：上司交给下属任务，下属为何无从下手？

三、员工培养---让你不但自己会做，还能教会员工，把你的下属培养起来

1. 员工表现的冰山原理
2. 管理者培养下属时应有的心态定位
3. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点
4. 三种方式培养的关键点：OJT(岗上培养)+ OffJT（集中培训）+SD（自我启发）

四、员工激励—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 激励中的常见误区
2. 案例解读：罗森塔尔效应
3. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动
4. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
5. 激励的四大原则
6. 工作中激励的十种方式
7. 多种实用的非物质激励菜谱

五、沟通与协调---帮你掌握沟通方法，让团队减少内耗，协同一致完成目标

1. 案例分析：沟通中常见现象及障碍点
2. 达成良好沟通应该具备的四大心态
3. 有效沟通的六个步骤
4. 管理者的积极性反馈，发展性反馈
5. 案例讲解：沟通中应掌握的7点人性

六、执行与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

1. 案例分析：执行中的结果思维
2. 如何从心态上提高执行力

3. 如何从行为习惯上提高执行力
4. 如何从制度的制定与执行上提高执行力
5. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
6. 过程控制中的墨菲定律和海因里西法则