

# 从技术到管理---新任管理者管理技能提升训练

## 一、课程前言

从技术骨干到管理者，要经历数年的时间，在这个过程中，有些人走的顺畅，有些人却磕磕碰碰。如何让这些人少走弯路，尽快的成为合格的管理者，这个过程是可以学习的。

本课程通过角色认知、职业素养、目标管理、沟通管理等模块的学习，突出管理认知和管理技术，让学员快速成为合格的管理者。

## 二、课程收益

**收益 1**：让管理者认清自己的角色，明确自己的角色定位；

**收益 2**：了解优秀管理者应具备的职业素养；

**收益 3**：掌握目标制定和目标跟进的方法，实现过程控制，

**收益 4**：掌握管理过程中的提问、反馈技术，提升沟通水平，减少沟通协调中的障碍。

## 三、课程时间及对象：

课程时间：1-2 天（6 小时）

授课对象：企业新晋升管理人员

## 四、培训形式 教案讲授、案例分析、情景演练、影片欣赏、小组讨论等

## 五、课程大纲

### 单元一：管理者角色

#### （一）课程导入：杨修之死

#### （二）作为下属的管理者

##### 1. 正确角色

- 1) 替身
- 2) 职务代理人
- 3) 职责履行者
- 4) 执行者
- 5) 报告人
- 6) 学生

##### 2. 常见的错位

- 1) 民意代表
- 2) 向上错位
- 3) 领主
- 4) 自然人

#### （三）作为上司的管理者

##### 1. 正确角色

- 1) 管理者
- 2) 领导者
- 3) 教练
- 4) 变革者

- 5) 绩效伙伴
2. 错误角色
  - 1) 官僚
  - 2) 个性化管理
  - 3) 业务员
  - 4) 老好人

#### (四) 作为同事的管理者

1. 内部客户

### 单元二：管理者素养

#### (一) 管理者的职业态度

1. 自信
2. 主动
3. 敬业
4. 忠诚
5. 责任
6. 结果意识
7. 合作精神

#### (二) 管理者的人文素养

1. 课堂讨论：何谓人文素养
2. 何为美丑
3. 人文素养的内涵
4. 忠恕之道
  - 1) “忠”的内涵
  - 2) “恕”的内涵
  - 3) 忠恕之道在现代社会中的价值和意义
5. 儒家“仁”的基本涵义
6. 儒家学说的三大理论基础
7. 推荐阅读

### 单元三：目标管理

#### (一) 目标管理

1. 目标管理概念
2. 目标管理体系
3. 目标制定
4. 目标实施
5. 目标考核
6. 目标反馈
7. 绩效文化

#### (二) 绩效制定的量化原则

1. 量化
2. 细化
3. 行动和结果
4. 绩效管理的前提
5. 基础岗位绩效处理原则

## 6. 课堂练习

### (三) 绩效过程管理

1. 绩效过程的目的
2. 绩效跟进的方法
3. 绩效沟通面谈
  - 1) 面谈的原则
  - 2) 面谈的技巧
  - 3) 面谈中双方的位置
4. 课堂练习

## 单元四：沟通管理

### (一) 沟通概述

1. 沟通在职场中的重要性
2. 高效沟通三原则
  - 1) 谈行为，不谈个性
  - 2) 明确沟通
  - 3) 积极聆听

### (二) 表达的逻辑

1. 结构化思考
2. 图表化表达
3. 案例分析

### (三) 提问技术的应用

1. 诊断性提问
2. 渗透性提问
3. 案例分析
4. 建设性反馈——描述而非评价
5. 建设性反馈——建议而非指点

### (四) 沟通中的肢体动作解析

### (五) 跨部门沟通

1. 跨部门沟通的基本认知
  - 1) 案例分析：中美工人工资比较
  - 2) 跨部门沟通的现象分析
  - 3) 跨部门沟通目的与作用
  - 4) 跨部门沟通的类别
2. 跨部门沟通障碍与解析
  - 1) 影响沟通的因素
  - 2) 增加情感账户
  - 3) 进行换位思考
  - 4) 建立内部客户意识
  - 5) 知己知彼
  - 6) 梳理模糊地带（案例分析：部门新员工辅导）
  - 7) 开好跨部门会议

8) 建立跨部门对接人制度

### (六) 沟通案例分析

1.沟通层级关系

1) 同系统沟通层级关系

2) 跨系统沟通层级关系

2.向上沟通

1) 同系统向上沟通的基本原则

2) 现场演练

3) 沟通策略

4) 跨系统向上沟通的基本原则

5) 现场演练 1

6) 沟通策略

7) 现场演练 2

8) 沟通策略

3.平行沟通

1) 现场演练 1

2) 沟通策略

3) 现场演练 2

4) 沟通策略

4.向下沟通的基本原则

5.电话沟通的基本原则