

从技术到管理：新职领导者的必修课课程大纲

一、【课程背景】

在许多的企业，中层领导者在管理实践中往往会有四种类型：**生产技术型、盲目执行型、劳动模范型、哥们义气型**，有的中层领导者身上还可能会有两种以上类型的融合。以上各种倾向都有必然导致团队或部门的绩效不高，上下级关系不融洽，效率低下，领导者本身也很困扰。研究表明，出现这四种倾向不是偶然的，它是和管理者的成长轨迹密切相关的。

管理者的成长轨迹一般是从业务技术岗位提拔上来的，首先面临从业务精英到领导者的角色转变这一过程，需要对自我的角色重新进行定位。第二，团队中，每个个体的性格特质都是不一样的，因此需要针对不同的个体成员采用不同的沟通方式和领导风格。第三在实际工作中，还需要提升自我的领导技能，丰富自己的管理能力和领导力。第四，为了团队成员能够共同提升，需要掌握有效的领导技巧，一方面给管理者自己松绑，另一方面为下属创造成长的机会。

二、【课程目标】

- ✓ 从员工到管理者，从技术走向管理，切实做好管理者的角色转换；
- ✓ 明确管理者的角色定位：辅佐上司、辅助同僚、辅导下属；
- ✓ 用人需先识人，如何识别不同性格的下属；
- ✓ 掌握有效的沟通技巧和方法，做好对上沟通、平行沟通和对下沟通；
- ✓ 了解管理和领导的差别，掌握基础的管理方法；
- ✓ 从行为角度着手，切实提升领导力；
- ✓ 针对不同阶段和不同状态的下属，使用不同的领导方法；
- ✓ 有效授权、有效激励；
- ✓ 了解领导者的使命，了解自我、发展自我、提升自我。

三、【参加人员】

从基层、技术或业务层面提拔上来，需要提升领导力的管理者；
储备 / 后备干部 / 核心骨干；
需要进一步提升管理能力和领导力的现任管理者 / 主管。

四、【课程时长】

1-2 天

五、【课程大纲】

第一部分 管理者的角色定位与角色转换

- 壹、 管理者的概念和作用
 - ✓ 管理者的概念
 - ✓ 管理者的作用
- 贰、 管理者经常犯的四个错误
 - ✓ 生产技术型管理者

- ✓ 盲目执行型管理者
- ✓ 哥们义气型管理者
- ✓ 劳动模范型管理者
- 参、 管理者的角色定位
 - ✓ 作为下属的管理者之角色定位——辅佐上司
 - ✓ 作为同事的管理者之角色定位——辅助同僚
 - ✓ 作为上司的管理者之角色定位——辅导下属
- 四、 管理者的角色转变
 - ✓ 职责转变
 - ✓ 贡献方式的转变
 - ✓ 工作技能的转变
 - ✓ 控制方式的转变
 - ✓ 心理满足方式的转变
 - ✓ 自我评价方式的转变

第二部分 识人篇——如何认识你的下属/同事

- 壹、 个体性格差异——用人先识人
 - ✓ 人和人是有性格差异的
 - ✓ 性格很难改变
 - ✓ 性格决定行为和习惯
- 贰、 个人性格特质测试与角色讲解
 - ◇ “认识性格”——性格特质测试——认识自己
 - ✓ 老虎角色
 - ✓ 孔雀角色
 - ✓ 考拉角色
 - ✓ 猫头鹰角色
 - ◇ 小组练习：分组讨论不同的角色特征
- 参、 不同性格特质员工的职场表现
 - ✓ 老虎型员工的职场表现
 - ✓ 孔雀型员工的职场表现
 - ✓ 考拉型员工的职场表现
 - ✓ 猫头鹰型员工的职场表现
- 四、 如何识别并管理不同性格特质的员工
 - ✓ 老虎型员工以及管理方式
 - ✓ 孔雀型员工以及管理方式
 - ✓ 考拉型员工以及管理方式
 - ✓ 猫头鹰型员工以及管理方式

◇ 小组练习与角色扮演

第三部分 用人篇——如何用好每一位员工

壹、 基础管理

- ✓ 目标管理
- ✓ 有效的工作计划制定
- ✓ 绩效管理
- ✓ 时间管理
- ✓ 沟通技巧

贰、 提升管理技巧——权变技巧

◇ 个人管理风格测试

壹) 判断员工发展阶段的两把标尺

- ✓ 员工的能力
- ✓ 员工的意愿

贰) 员工的四个发展阶段

- ✓ D1 阶段
- ✓ D2 阶段
- ✓ D3 阶段
- ✓ D4 阶段

参) 管理者的两种行为

- ✓ 指挥型行为
- ✓ 支持型行为

肆) 管理者的四种风格

- ✓ S1 命令式
- ✓ S2 教练式
- ✓ S3 支持式
- ✓ S4 授权式

伍) 个人领导风格测评分析

- ✓ 个人领导风格
- ✓ 领导风格匹配度评析
- ✓ 领导风格改进建议

陆) 有效激励

- ✓ 何谓激励
- ✓ 士兵为何视死如归
- ✓ 激励的双因素理论和马斯洛的需求层次
- ✓ 九种激励方法
- ✓ 激励中的“BEST”策略

- ◇ **情景扮演**
- 七) 开启授权之路
 - ✓ 什么是授权
 - ✓ 授权四步骤
 - ✓ 授权后的控制技巧

第四部分 留人篇——如何留住你的员工

- 壹、 员工职业生涯规划
 - ✓ 什么是职业生涯
 - ✓ 如何规划员工的职业生涯
- ◇ **互动环节——图画历史**
- 贰、 员工凭什么跟你干——管理者的领导力
 - ✓ 何谓领导力？
 - ✓ 领导与管理的差别
 - ✓ 领导者的使命
 - ✓ 卓越领导者的必备素质
 - ✓ 如何提升领导力
 - ✓ 卓越领导力的内容（领导力五大行为）
 - 以身作则
 - 共启愿景
 - 挑战现状
 - 使众人行
 - 激励人心
- 叁、 领导力实战演练
- ◇ **模拟辩论——领导力实战演练**
 - ✓ 领导力实践
 - ✓ 领导力的五大行为
 - ✓ 领导力的十个使命

第五部分 课程总结

- ✓ 这是你的船，一定要让它成为最好的
- ✓ 同舟共济的 10 个技巧
- ✓ 领导力的提升从自身开始

六、现场物料准备：

- 1、人员按照每组 8-10 人分为 4-6 组，按照鱼骨排列，；

- 2、每组 10 张大白报纸，每组 6 色彩笔 1 套，每人 10 张 A4 纸；
- 3、现场幻灯一套、大白板一块（教学板书）、板擦 2 个、黑笔、红笔各 2 只（板书）；
- 4、彩色小便签 10 本（巴掌大小，用于学员收获分享）；
- 5、小礼品若干，用于优胜组奖励，建议是巧克力或者学习用品。

(以上内容为通用内容，教学实践中会根据学情进行加减及内容校正)