

**《从技术走向管理》** 课程大纲 周海博

**一、课程背景**

管理者就是借助团队的力量完成组织目标，现在管理者的压力越来越大，业绩指标越来越高，需要沟通协调的事务越来越重，而身后的团队和下属，如果带好了，是有力的助手，强大的军队，帮你分忧解难，开疆破土；而带不好，则是一颗颗定时炸弹，无底泥潭，让你时刻担心，无法专心投入到管理工作中。

因为企业高速发展，企业会把绩优的技术专家提拔到管理者岗位上，但这些管理者经常因为过于理性，注重解决问题，而忽视了对人的关注，更关注对错，而不能做好理想和现实的平衡，导致决策失误，用人不当，团队松散，士气低下，对自己和公司都造成了巨大的损失。

本课程聚焦管理的理念和技能，从实际出发，系统的从管理模型，目标计划，能力辅导，有效授权，团队激励五个层面，全方位提升部门经理的管理技能，从而快速成长为卓越的管理者。

**二、课程简介**

**课程收益**

1. 帮助管理者完成从技术专家到管理者的心态转变
2. 掌握如何把组织目标分解宣导，从独立思考到共创共识
3. 掌握如何有效的分工授权，从个人英雄到团队领袖
4. 学会如何激发员工动力，从理性处事到感性为人

**课程优势**

1. 告别碎片化，清单化，零散知识拼凑学习，基于多年管理实践经验，结合精选经典管理理论，形成完整的管理**逻辑和体系学习**
2. 建构式学习设计，**引导式授课+案例式情境+游戏化教学**，不说教，调动学员旧知，激发参与，主动思考，形成更好的体验，让学员更自信的践行所学。
3. 讲师会根据企业现状，面临挑战，对课程进行微调，使之更有**针对性**，做到定制化培训，让学员更有代入感，让企业培训效果更大

**课时长度**：6个小时

**学员对象：**新晋管理者，储备干部，高潜力人才

**人数建议：**建议50人以内；分4-6组

**二、课程简介**

**第一章：从技术到管理的三个转变**

**一、从技术专家到部门管理者**

1，领导梯队：从专家到管理者的三重转变

2，心态转变：从独立工作到借助团队

3，时间管理转变：从关注业务到关注管理

4，技能转变：从分析执行到分配激发

*案例讨论：江先生的困境*

**二、管理者罗盘模型**

* 管理罗盘的两个核心
* 管理罗盘的四个维度
* 管理罗盘的八项技能
* 管理罗盘模型与其他理论的关联

**三、领导力的发展**

1，领导与管理的区别

2，领导力金字塔

3，领导力的不同层次

4，五行领导力

5，领导力提升的途径

**第二章：从孤胆英雄到群策群力**

**一，方向与目标的共识**

1，彼得德鲁克评目标管理

*体验式活动：沙漠求生*

2，目标正确决策是后续一切行动的基础

3，如何形成团队一致的目标？

4，OGSM一页纸目标计划制定法

* 目标的分解与嵌套

*案例讨论：如何实现部门月底满编率100%*

**二、从独自分析到团队共创**

1，团队共创的优势和意义

2，共创的两大前提：认知和信息

3，收集信息的六大工具

4，形成对目标的共同认知

* 鱼骨图：呈现完整的问题原因
* 关键价值链
* 系统因果图：关注整个系统而非细节

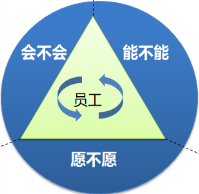
5，关注引领性指标

6，思考风险并做好预案

*引导工具：私董会确定问题解决目标*

**第三章：从大包大揽到合理授权**

**一、哪些事可以进行授权**

****1，不能授权的10类任务

2，管理者授权也有三要素

* + 能力经验：领导要如何提升？
  + 时间资源：领导要如何协调？
  + 信心意愿：领导要如何影响？

3，授权成功的三项判定标准

**二、根据下属发展阶段调整委派方式**

1，四种阶段对应的管理方式

* 新手阶段，高意愿，低能力
* 幻灭阶段：低意愿，中能力
* 谨慎阶段：意愿起伏，中能力
* 成熟阶段：高意愿，高能力

2，错误匹配会带来的消极影响和应对

3，如何应对反授权

第四章：**从结果导向到使众人行**

**一、信任是辅导的前提**

1，信任的四大要素

2，建立信任的11种有效行为

*小组讨论：如何在新团队快速建立信任？*

**二、通过工作激励下属**

1，任务分配有诀窍

2，指标评定要公正

3，奖优罚劣有针对

**三、如何做到人性化激励**

*测评：员工驱策力测评*

1，关注下属的成长与职业发展,

2，了解下属的日常生活

*团队活动：你了解他吗？*

**四、如何有效的反馈**

1，反馈的时机把握

2，反馈的STAR模型

*角色扮演：如何表扬出色的下属*

3，表扬的5项原则

*角色扮演：如何批评迟到的下属*

4，批评的5项原则

课程总结

小组讨论：本次培训的收获分享

课程关键知识点回顾

制定后续的行动计划