**从技术走向管理**

**授课老师——卫小奎**

**【课程背景】**

对于习惯于技术性岗位的人员来讲，很容易把管理界定为科学，但只要有一定管理实践经验的人士都知道，管理工作除了制度化、流程化、标准化的方法应用之外，更要面对自我角色的转换，各种各样复杂人性的考验和思维格局的提升。特别是在95后、00后逐步占据职场中坚的时代，关注员工独特个性和挖掘员工潜能成为每个管理者的必备能力。可以说，新时代下的管理学即是一门科学，更是一门艺术。

从技术走向管理，核心就是培养具有技术背景的管理者带领团队，解决难题的能力以及利用赋能式沟通去影响他人的能力。本次课程以后现代心理学和组织行为学为基础，围绕正确的管理者认知、管理者的自我角色定位、管理者的思维能力修炼以及赋能式沟通能力培养四个方面展开，全面提升管理者的管理素养，从而最大限度地发挥出团队潜能，提升组织绩效。

**【课程收益】**

正确了解管理者的自我角色认知

有针对性地提升自己团队的沟通和协作能力

提升管理者的格局和人际容纳度

提升自己系统思考意识和整合思考能力

通过赋能式沟通的过程训练来激发员工的工作潜能

针对下属的正向和负向反馈的技巧性训练

【**课程对象】**

具有技术背景的管理人员或者储备管理人员

**【课程时长】**一天（6小时）

【**课程特点】**

1、丰富的案例分享，生动的情景演示，给大家带来更直观的聆听感受；

2、风趣的讲授风格，快乐的互动提问，开启寓教于乐的互动式教学模式

3、案例讨论，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让课程理念更好地落地

**【课程大纲】**

**互动体验：“价值观”对对碰**

**第一部分：如何正确认识优秀管理者的标准**

1. 推动管理有效落地的方式方法

* 制度、考核、奖罚 → 把员工当作完成目标任务的工具
* 引导、激励、赋能 → 把员工当作有思想、有情感的人

1. 对优秀管理者的四个认知误区

* “完成任务”算不算是优秀的管理者？
* “积极态度”算不算是优秀的管理者？
* “充足理由”算不算是优秀的管理者？
* “职责意识”算不算是优秀的管理者？

1. 视频案例：长征中的红军如何能够做到在风雨交加中一天内行走240里的山路。

* 如何解读任务
* 如何分解任务
* 如何完成任务

1. 打造高绩效管理团队对组织发展的重要性

* 团队绩效低下是企业管理的最大黑洞（人才的大量流失）
* 团队的高绩效是实现战略目标的先决条件

**第二部分：管理者正确的自我角色认知与转化**

1. 管理者更需要做团队的领导者

* 优秀管理者与普通管理者的区别
* 管理者的六种权力来源
* 管理者要善用引导团队成员明白工作背后的价值和意义

1. 管理者要学会放下自我

* 如何正确评价下属的工作能力？
* 如何正确评价下属的工作态度？

1. 管理者要善于当团队成员的老师

* 管理者当老师的五个层次
* 管理者当老师与学校老师的区别
* 管理者当老师的最高境界

**第三部分：管理者所需要的思维与决策能力培养**

1、培养管理者的系统全局思维能力的重要性和要点

* 案例分析：“三个石匠”的故事
* 系统的四种类型
* 系统思考的三个要点
* 系统思考的三个层级

2、管理者要善用整合思维，突破定额心智

* 案例讨论：如何实现“双赢”
* 培养整合思维的四个阶段
  1. 管理者要善于对不同利益进行打包，让共识更容易达成
  2. 管理者要善于利用标准影响力，让说服力更强
  3. 管理者要善于用问题外化技术，让彼此立场趋同

**第四部分：管理者要善于通过赋能式沟通来激发团队潜能**

情境讨论：当你或你的下属面对批评指责时的习惯性反应是什么？

视频讨论：“**亮剑”中的李云龙是如何动用他的团队的？**

1. 赋能式沟通的前提：熟悉不同下属在面对工作困难时的反应
2. 赋能式沟通具体反馈技巧一：同频反馈（镜像神经元）

* 模仿对方的身体语言
* 模仿对方的语言表达方式
* 复述对方说过的话

3、赋能式沟通具体反馈技巧二：同义转述

* 案例讨论：遇到这样回答方式，你该如何回应？
* 通过提供选项来变相掌握话语权

1. 赋能式沟通具体反馈技巧三：反馈情绪

* 学会回应对方的情绪
* 学会把对方的情绪和行为进行区分
* 意义形塑
* 赋能式正向反馈技巧：二级反馈
* 赋能式负向反馈技巧：BIC法则

1. 赋能式沟通具体反馈技巧四：意义形塑

正向反馈技巧：二级反馈

负向反馈技巧：BIC反馈法

1. 赋能式沟通具体反馈技巧五：类比反馈