

# 管理者角色认知与转变

## 课程说明：

新晋管理者上任之初，多半比以往更努力，但是普遍的结果并不好，一个主要的原因就是面对角色变化的转型，表现的各种不适应，例如：

- 凡事亲力亲为，搞得自己很疲惫；
  - 不会分派任务和下指令，导致属下不理解期望的标准，从而导致团队问题增多；
  - 用人千篇一律，不会结合员工的长处和个性；
  - 部门间的关系紧张，认为别人配合自己是天经地义的事情；
  - 情绪用事，不能正确地分析和看待问题；
  - 角色定位错误，做了自己不该做的事情或者该自己做的事情没做好
- .....

这些问题的解决，对于信任管理者后期的成长非常有好处，本次课程的设置旨在使这些问题让学员意识到、感悟到，从而努力去做到，为学员未来成为出色的管理者打下坚实的基础。

## 课程目标：

- 1、 使学员认识到角色认知及转变意义
- 2、 使学员清楚衡量好的管理者重要特征
- 3、 使学员清楚对团队结果负责的理念和方法；
- 4、 使学员掌握激励、辅导下属的方法
- 5、 使学员清楚建立团队规范的要作用

## 课程设置：

### 1. 选择正确的思维框架

- 思维有框架，行动需谨慎
- 观念、行为与结果

\*\*互动：两组问题的思考

### 2. 管理者角色的二次转变

- 1 角色：行为、标准与期望系统
- 2 作为管理者在组织中的三种定位
  - 作为下属：替代执行者
  - 作为同事：内部客户
  - 作为上司：从野牛型向领头雁型转变

\*\*5.29 爆炸案例引发的思考

### 3. 衡量好管理者的两个重要因素

- 给好管理者画像
- 高度关注目标，高度关注员工干劲
- 情境领导：领导力风格因人而异
- 现代领导力：经权之道

\*\*本模块活动演练 1：让吉米加班

#### 4. 对部门目标负责

##### 1 清楚目标的三个重要来源

- 来自于公司整体的年度目标
- 来自于职责
- 来自于内外部客户的需求

##### 2 清楚目标的制定与分解方法

- 目标要符合 SMART 原则
- 衡量标准 KPI 的五个方面
- 让属下接纳目标的方法

##### 3 原型设计法：进程的掌控

- 原型设计法：棉花糖游戏
- 手推车视频启示：创意引导

#### 5. 对员工积极性与成长负责

##### 1 用人所长的方法

- 清楚激励的理念与方法
- 认知自己以及团队成员个性长处与短处
- 团队角色与组织角色长处嫁接。

\*\*贝尔宾团队角色测试及结果应用

##### 2 教练与辅导

- 不要替下属背“猴子”
- 学会问打分问题
- 学会问开放式问题
- 学会问 5R 问题

\*\*视频：教练

备注：以上大纲仅供参考，实际授课内容以讲义为准。

**课程对象：**企业新晋主管、企业后备干部等。

**课程人数：**40人以内。

**培训时间：**共计1天，6小时/天。