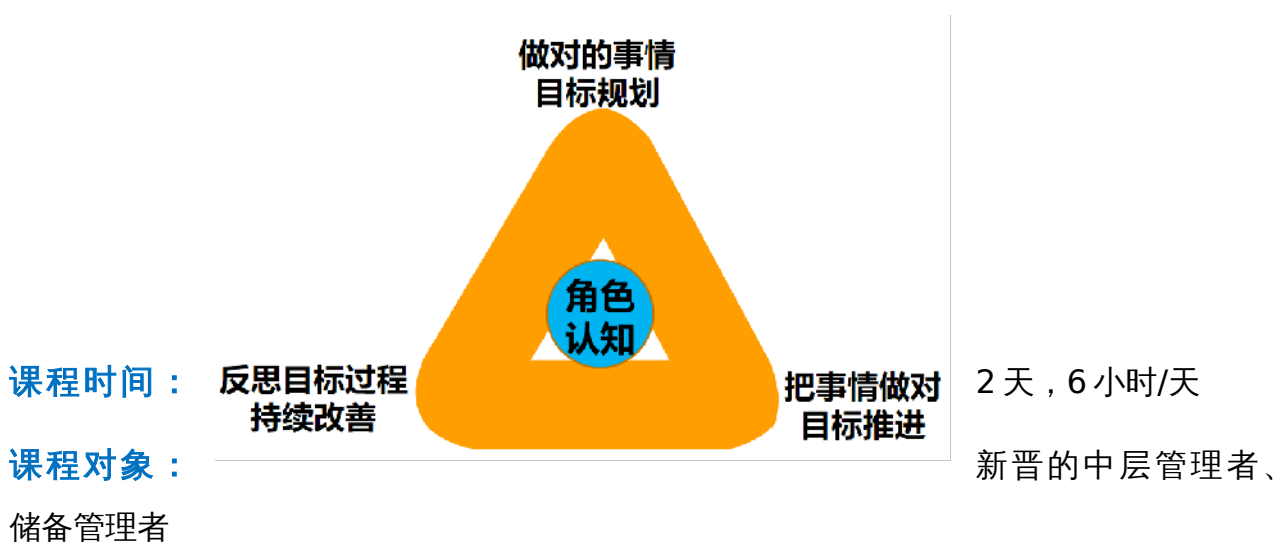


构建新晋管理者的铁三角

课程背景：

企业形势发展迅猛，越来越多昔日的技术能手、业务骨干，因企业发展的需要而从业务精英提升到管理岗位后，他们在角色转换、心态调整、管理认知与能力匹配方面出现了很多的困惑；他们对管理角色及管理工作理解片面，无法把管理职责真正承担起来；他们虽然有管理意识但缺乏管理思维，管事带人的成效不佳，容易出现事情没做好、人员留不住、团队不报团的现象。

针对此种情况，本课程从新任管理者角色转换为起点，帮助新任管理者从管理的系统思维逻辑出发，构建对新晋管理者能够快速转型也是简单易学的三项技能：目标规划、目标推进及持续改进。建立管理信心和自我认知，激发管理人员自我管理持续改善的意识，明晰转型突破的平衡点，尽最大限度争取公司各相关方的信任、支持和认可，实现从技术（业务）骨干向管理者的转变，缩短新晋到成熟的成长周期，减少管理失误，提高管理效率，适应市场竞争形势和组织发展要求，增强并提升企业核心竞争力。



课程时间：反思目标过程
持续改善

把事情做对
目标推进

2天，6小时/天

课程对象：
储备管理者

新晋的中层管理者、

课程收益：

对于个人：

明确管理者的角色定位
了解从技术（业务）工作者到管理者容易出现的问题，掌握系统的管理方法
提升管理者的工作绩效

对于团队：

达成高员工满意率、高目标达成率
塑造绩效导向、注重执行的工作氛围
降低优秀员工流失率，提升团队绩效

对于组织：

形成并建立沟通绩效的通用语言
提升组织整体执行能力
培育高素质的管理人才

课程方式：

1. **多种维度**：培训师运用多种培训手法，如理论讲授、案例剖析、小组互动研讨、情境模拟，角色扮演、影视分析、游戏体验等，让学员从多维度中体验学习，深刻理解课程内容。
2. **重构价值**：运用引导技术聚焦培训的实用效果，充分激发管理者工作实践中的智慧，让学员在课程现场自己结合工作实际现状构建出对自己实用的价值模块。

课程大纲

第一讲：管理者的角色认知与角色定位

一、管理者的1-2-3-4是什么

1. 互动交流：我是谁？我遇到的管理难题？我心目中的优秀管理者
 2. 探根寻源：管理1个指向——目标
 3. 讲解陈述：管理2个范畴——人和事
 4. 类别分析：角色3个维度——下级、上级、平级
 5. 核心要素：概念4个要素——透过众人完成任务
 6. 经典案例：读史有经验
- 小组讨论：管理的要点是什么

二、管理者面对的两大转变是什么

1. 探根寻源：管理者心态的两个转变
2. 对比分析：管理者行为的九个转变

三、三个角度看中层领导角色

1. 作为下属的中层领导
 - 1) 原理探究：作为下属的角色——职务代理人
 - 2) 实用方法：作为下属的四项职业准则
 - 3) 归类分析：作为下属常见的角色错位
 - 4) 现场练习：判断下列各现象属于何种错位
2. 作为同事的中层领导
 - 1) 讲解陈述：中层领导之间是内部客户关系
 - 2) 寻根探源：为什么不能把对方看成客户
 - 3) 真知灼见：内部客户原则的要点
 - 4) 技能实操：内部客户服务的四个特性
 - 5) 互动研讨：如何当好内部客户
3. 作为上司的中层领导
 - 1) 对比分析：中层领导角色的七大变化
 - 2) 明辨是非：作为上司的中层领导五大角色
 - 3) 对比学习：管理者与领导者的区别
 - 4) 自我检查：中层领导角色评分表

四、新晋管理人员的常见心理误区

1. 谈古论今：累才是对工作负责吗
2. 高瞻远瞩：带好徒弟一定会饿死师傅吗
3. 真知灼见：领导一定要是技术霸主吗

4. 类别分析：关注过程还是关注结果
5. 观点剖析：新晋管理者的重点关注是什么

第二讲：做对的事情——目标规划

一、目标规划的正向思考

1. 对比分析：合格与不合格的目标规划
2. 观点陈述：什么是合格的目标规划
3. 寻根探源：为什么不能做合格的目标规划
4. 互动研讨：合格目标规划应该包括哪些要素

二、合格目标规划的重要元素

1. 思路指引：从目标路径到管理路径
2. 观点陈述：目标规划的五个步骤
3. 模板指引：目标规划一览表
4. 案例练习：研讨案例并给案例主人公制定目标规划一览表

第三讲：把事情做对——目标推进

一、安排工作

1. 现象剖析：平常进行工作安排后的结果
2. 寻根探源：为什么安排的前后有变化
3. 角色扮演：平时安排工作的注意事项
4. 总结提炼：安排工作时的五个关键要素

二、辅导员工

1. 对比分析：良性循环与恶性循环
2. 世界咖啡：如何有效辅导员工
3. 方法指引：辅导员工的五个经验四个原则
4. 方法指引：GROW 对话模型
5. 陷阱提醒：反授权
6. 角色模拟：对下属进行 GROW 教练式谈话

三、及时纠偏

1. 观点陈述：纠偏的必须性
2. 世界咖啡：如何有效纠偏
3. 方法指引：纠偏的四个方法
4. 现场自测：对纠偏的理解
5. 重要法则：99-50-1 节点控制法则

第四讲：反思目标过程——持续改善

1. 对比分析：普通管理者与优秀管理者的发展模式
2. 观点陈述：优秀管理者的每日反思
3. 方向指引：冰山模式思考
4. 模板指引：反思日志
5. 方法指引：复盘事件
6. 课堂练习：以小组为单位进行复盘实操

第五讲：复习总结——行动计划

1. 书写式头脑风暴：回顾两天学习内容
2. 用 ORID 方式在小组分享自己的收获