

《新晋管理者的角色认知与胜任》

——从业务骨干到团队管理者的成功转型——

主讲：王琦老师

【课程背景】

为什么此培训很重要？

在人们成为管理者之前，每个人都是个人贡献者，或者说是专家、明星业务员或专业人士。其主要职责是完成特定的专业任务，他们对组织的贡献是独立的。相比之下，管理者负责整个组织、部门或团队，督导他人而非自己直接完成专业工作，达成目标，创造价值。

当今对管理者的要求更加高。人们往往不只是调动他人，自己还肩负着某些专业性工作的开展。成为管理者可以被描述成一种心智与具体操作技巧的练习与发展。这意味着你不仅仅要了解本团队所做的本职工作，还要站在上级的视角了解整个商业和组织，同时还要“俯下身子”去倾听团队心声，为他人的绩效达成与职业生涯发展负责。你将意识到，这需要你从一个专才，变成一个专才+通才。在这个过程中，你否思考过：

- 到底管理工作该怎么抓？抓手都有什么？开展的逻辑又是什么？
- 作为管理者，我的商业决断力和人际决断力如何？
- 我在面里压力与挑战时，是否不乱阵脚，有章法的应对处之？

通过本次培训，您可以清晰的解答上述疑惑，对管理工作有通透本质的认识，对自己的管理工作开展不仅心法明晰，运用系统实用的工具还可以确保由明确的策略与技巧应对，出色的胜任并翻阅成为管理者的第一关！

【课程收益】

- ✓ 明晰管理的3要素、2指标、4角色
- ✓ 理解并运用管理的3个素养
- ✓ 清晰的知道4类管理对象开展的管理逻辑与步骤
- ✓ 规划出自己的管理地图
- ✓ 盘点清楚团队成员状态
- ✓ 掌握因人而异达成绩效的管理沟通技巧
- ✓ 掌握带动团队前进的方法
- ✓ 如何运用策略获得团队内外部的支持

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】部门总监、高级经理、项目经理、团队经理等带人的管理者

【课程时间】2天（6小时/天）

【课程大纲】

DAY-1

模块1：什么是管理？管理者要关注哪些根本要素？（1.5小时）

1、管理工作的要素与指标

- 管理工作需要聚焦 3 要素
 - 管理工作需要关注 2 个根本指标
 - 3 个基本管理素养
 - 管理者的 4 个角色
- 2、管理的对象与逻辑
- 盘点你的管理对象
 - 梳理管理逻辑步骤
 - 总结自己的常见误区及成因

教学法：体验总结；自测反思；小组研讨

工具：管理工作全景图；管理对象与逻辑图

模块 2：如何确保团队绩效有价值？（4 小时）

- 1、从上至下理解团队工作价值
- 从 3 个视角理解团队的意义
 - 界定常规工作与当期重点工作
 - 具像化工作目标与关键挑战
- 2、从下至上拆解团队工作主要活动与过程指标
- 盘点团队工作日常工作活动
 - 将团队日常工作活动与 KPI/OKR 连接
 - 界定达成团队绩效目标的关键过程指标
- 3、将团队工作进行合理的设计
- 根据团队各项关键绩效目标绘制达成路径图
 - 评估各项工作开展的难易程度
 - 盘点各节点关键挑战与资源
 - 界定你需要特别关注的当期重点任务
- 4、单元小结

教学法：案例演示；小组讨论；个人反思

工具：团队工作聚焦表；KRA 计划表；工作设计路径图

模块 3：团队成员该如何协调和管理？（1 小时）

- 1、了解并认识团队成员工作状态
- 从 2 维度认识团队工作状态
 - 结合《工作设计路径图》确定团队成员在各任务中的工作状态

用思维导图就第一天课程进行回顾并答疑

DAY-2

模块 3：团队成员该如何协调和管理？（续，4 小时）

- 2、不同类型成员的管理策略
- 了解你的管理风格中的优势与盲区
 - 体会不同管理风格对不同工作状态员工的影响
 - 理解 4 种典型的管理风格与技巧
 - 练习运用不同的管理风格进行管理沟通
- 3、从管理个人到管理团队

- 开好团队例会的 2 项基本要务
- 确定团队内部沟通的基本规则
- 团队的成员的优势探索

4、单元小结

教学法：体验总结；测评反馈；小组研讨；角色扮演；团队共创

工具：工作状态诊断表；领导风格测评；管理沟通提示卡；团队沟通章程；优势清单

模块 4：如何确保你的管理工作得到“内/外部”认可？（2 小时）

（2 天版本课程选择 1 个主题开展）

1、让团队价值被认可

- 团队生态管理全景图
- 团队价值持续认可模式图
- 规划自己的团队价值绩效阶梯产出

2、处理团队矛盾与冲突

- 理解个体差异与冲突的根源
- 了解团队成员个体差异表现，优势及盲区
- 利用团建会/活动将冲突防范于未然
- 冲突中的化解步骤与技巧

3、运用影响力调动资源

- 理解影响力的来源
- 绘制干系人地图厘清共赢领域
- 从老上司获得管理智慧

4、单元小结

教学法：案例教学；测评反馈；小组研讨；角色扮演；团队共创

工具：管理生态全景图；团队价值规划表；心智测评；化解冲突提示卡；干系人地图

修炼 5：课程后的实际应用

- 1、课程整体回顾
- 2、发表学习成果
- 3、实践行动计划

活动：团队共创；简报发表；个人反思

工具：思维导图；行动计划表