

从个人贡献者成功过渡到管理者

Transition from Individual Contributor to People Manager

课程进行方式：课前调研、训前学员访谈、训前发送学员课前作业、翻转课堂教学与配套工具刻意练习、课后线上知识点测试、配套线上课程碎片化复习、在线辅导与即时答疑、课后作业跟踪与反馈

课程编号：LJ-NT-21B (2天版) 可定制化

在新时代背景下，新晋领导者必须加快胜任，以应对不断变化与挑战的工作环境。遗憾的是，组织提拔员工往往因为他们努力工作，然而他们却常常在职业生涯的这个转折点上挣扎，不能意识到新角色带来的新挑战，缺乏对环境和重要关系人的分析能力，部门目标不能有效分解到团队，仍然亲力亲为独自开展工作等等。

我们发现 40% 的新上任领导在他们前 18 个月的职业生涯中不是惨遭解雇就是失败或辞职，这些失败的领导者在什么地方没有认识到或没有搞明白呢？他们在哪些方面有所失误呢？为什么他们没有众望所归？他们的共同之处都是在成功转型所必需的一些重要步骤和策略上出了差错！

本课程能帮助新上任或潜在的领导者认清自己的处境与挑战，理清在任期加速成长的策略，掌握系统性的策略分析与行动转化方法和工具，从而确保自己顺利实现角色转变，并在任期上的稳定发展。此外课程还将为学员系统介绍如何打造积极形象，有效树立领导威信，并帮助其掌握确保成功所需具备的最重要的领导力素质，包括：勇于接受反馈，激发员工潜力，注重正直诚信，计划与

组织，提升绩效，结果导向，成果跟踪，管理人际关系，引导互动。

你是否面临以下问题？

- 新上任的管理者是否很难明白自己以及团队的优先要务是什么？
- 管理者是否了解发掘团队成员优点的重要性？
- 新上任的管理者是否很难将自己从团队成员转变为新“上司”？
- 管理者是否对他人包括团队给予的反馈充满防卫而不善于接纳？
- 管理者是否缺乏必要的沟通技巧，而这些技巧对塑造成功的领导力至关重要？
- 管理者是否未展现出同理心而显得对员工缺乏支持？
- 员工是否因感到不受领导重视或缺乏肯定而变得不注重结果？
- 由于缺乏清晰的工作目标以及明确的衡量工作进展和结果的措施，团队成员不确定自己的工作是为了什么。
- 管理者难以对那些负责做事的员工施加影响。
- 花了大量时间制定业务战略计划，但却只有高层管理者关注它们。
- 管理者在与战略经营要务无关的事情上花了太多有限的时间与精力。

课程收益

本课程能帮助管理者：

- 减少由领导他人这一转变带来的压力。
- 注重正直诚信、建立信任。
- 激发员工潜力以增强他们对工作的投入并提升其能力。
- 以良好的态度寻求并接受反馈。

- 营造和谐的人际关系，通过他人达成工作目标。
- 制定计划与团队成员进行成功沟通。
- 通过不断满足员工个人自然需求及实际业务需求来提升业务成果。
- 利用相关衡量措施记录工作进展和成果以确保策略能顺利执行。
- 将责任传达给团队成员让其了解优先要务的重要性、影响力及具体要求。
- 将紧要工作的重要性解释给团队成员和其他人听。
- 在的日常的业务压力下仍能专注于重要的工作。

课程大纲（第1天：站稳脚跟，获得团队成员信任与拥护）

单元	内容概要
课程启动	<ul style="list-style-type: none"> ●邀请一位 HR/高层管理代表致辞欢迎学员参加课程。 ●讲师概述学习目标与课程安排。 ●讲师组织学员开展《志在必得的人》案例讨论活动，引导学员讨论与思考迈向管理之路上的常见问题与挑战。 ●讲师引用调研结论阐明领导力不是天生的，是可以通过后天的努力习得的。
有效应对过渡	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师组织学员开展“角色变化带来的转变”小组活动，引导学员了解与体会过去与现在工作内容的区别，并强调思维转变与职责转变的重要性。 ●讲师讲述新任领导者实现角色转变有效过渡必须具备的能力，包括：勇于接受反馈，激发员工潜力，注重正直诚信，计划与组织，提升绩效，结果导向，成

	<p>果跟踪，管理人际关系，引导互动。并在第一天重点讲解帮助新任管理者站稳脚跟，并获得团队成员信任与拥护的关键能力：勇于接受反馈，激发员工潜力和重视正直诚信，管理人际关系，引导互动五项能力及相关行为。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讲师引导学员思考“勇于接受他人反馈”的重要性。 ● 讲师引导学员思考与学习“勇于接受反馈”的定义，关键行为与最佳实践。 ● 讲师引导学员思考与学习“释放员工潜力”的定义，关键行为与最佳实践。 ● 讲师引导学员思考与学习“注重正直诚信”的定义，关键行为与最佳实践。 ● 讲师系统讲解“勇于接受反馈”，“释放员工潜力”与“注重正直诚信”三项能力之间的关联逻辑。
<p>管理同职级的同事</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师组织学员开展“如何处理与昔日同事的关系”小组讨论活动，引导学员分享与总结挑战事例及匹配应对策略（即“勇于接受反馈”，“释放员工潜力”与“注重正直诚信”三项能力组合使用策略）。 ● 讲师向学员讲述有效处理与同职级同事关系的技巧与最佳实践。
<p>沟通流程</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 讲师系统讲解新任领导者实现角色转变有效过渡必须具备的“管理人际关系”，“引导互动”两项能力所涉及的沟通工具，即沟通流程，以实现关键业务目标同时进一步巩固工作关系。 ● 系统讲解沟通流程可以满足员工个人自然需求和实际业务需求的意义和重要性。

	<ul style="list-style-type: none"> ●系统讲解沟通流程及其组成部分（包括：基本准则和互动原则）。
基本准则	<ul style="list-style-type: none"> ●进一步讲解沟通流程中的基本准则，以实现组织关键业务目标同时进一步巩固工作关系。 ●通过课堂案例活动让学员将陈述和对话与适当的基本准则相匹配，促进理解与应用。
互动原则	<ul style="list-style-type: none"> ●深入讲解沟通流程中的互动原则，以实现组织关键业务目标同时进一步巩固工作关系。 ●系统讲解“互动原则”关键知识与技巧。
应用所学	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师引导学员开展“案例分析活动”，帮助学员熟悉课堂所学。 ●讲师通过《学员课前作业》讨论小组活动，帮助学员将课堂所学应用到自己的实际工作中。

课程大纲（第2天：提升团队执行力与绩效，进一步巩固上级与团队信任）

单元	内容概要
明确关键事务	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师组织学员观看录像。在录像中有一名资深高层领导者强调完成优先要务的重要性，并介绍了执行策略落实的关键要素。 ●参考课前阅读，学员在课本中记录并与伙伴分享他们三个最重要的任务及其与公司战略目标之间的连结。

	<ul style="list-style-type: none"> ●学员完成执行要素自我评估，并清晰辨识哪些是他们感到最有信心或最没有信心的要素。 ●学员依据自评最低分的要素进行分组，讨论并思考可能面对的挑战并写在海报上，并在海报中选出两项最大的挑战跟其他人分享。
<p>保持精力集中</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师引导学员思考如何合理安排时间，并明确这些活动是否有利于完成优先要务。 ●讲师向学员布置集中精力的挑战任务，并组织小组讨论与找出解决方法。 ●讲师向学员系统讲解“高效提升团队执行力工具表”，并强调在接下来的章节中将专注于哪些优先要务。
<p>有效衡量工作 进展及成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●学员通过观看教学录像，体会与了解衡量进展与衡量结果之间的关系。 ●学员通过卡片分类活动，判定某衡量指标是衡量工作进展还是工作结果。 ●学员进行小组讨论并跟大组分享一些在他们部门或工作中有被使用但却不易衡量的指标。 ●分享后，讲师介绍好的指标应符合的条件。 ●学员重新回顾“高效提升团队执行力工具表”，指出他们用哪些衡量措施来衡量所选择的优先要务，以及如何判定要务的推进是否顺利。 ●学员在自我反思的页面上记录下对于过程及结果指标的学习或启发。
<p>明确权责</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●学员通过小组讨论如何使团队成员负起责任。讲师介绍最佳实务并指出后果的

	<p>重要性，以及所谓共同承担责任的问题。</p> <p>●学员进行小组活动，分析案例，讨论如何应用上述最佳做法。学员根据“高效提升团队执行力工具表”，先明确谁应对优先要务负责，然后与伙伴讨论如何处理责任问题及如何让工作回到正轨。</p>
应用所学	<p>●回到最初列出的挑战上，找出解决方案。学员进行反思，明确在回到工作岗位后最想与上级领导及团队成员讨论哪些问题。</p>
总结，结束	<p>●总结 2 天课程中的关键技巧与工具包使用注意事项。</p>

培养能力：

注重正直诚信

释放员工潜力

勇于接受反馈

信任管理

激励他人

管理人际关系

引导互动

计划与组织

结果导向

提升绩效

成果跟踪

学员课程资料包:

《课前作业》

《学员手册》

《工作提示卡》

《刻意练习：谈话准备计划表》

《基本准则能力评估手册》

《高效提升团队执行力-准备工作计划表》

《高效提升团队执行力-工具提醒卡》

《高效提升团队执行力-执行策略工具表》

《课后知识点测试包》