

角色转型——从技术走向管理

【课程背景】：

很多员工在基础岗位和技术岗位有着优良的表现，但是提升至管理岗位后却“水土不服”，出现表现差，自信心严重受挫，甚至离职的情况。这是组织内不得不面临的一个重要问题。从员工走向管理，产生变化的不仅仅是工作内容；心态、技能、思维方式都需要面临变革与跃迁。**如何实现绩优员工从单兵作战能力强成功转换到带动一批人共同的绩效提升？在新的管理岗位上，技术性人才如何迅速完成角色转变，创造更大价值？**个人卓越的管理能力，可以事半功倍的提高部门绩效、提升服务品质、促动部属成长，营造良好的生产氛围。

【课程收益】：

1. 认知和理解管理岗位所必须具备的基础心态和综合管理能力；
2. 有机的结合有效沟通的技巧，以更高层次的管理手法给下属创造独特的体验和价值；
3. 以点带面，将主管培养成影响员工的“火种”，用积极主动的意识创造企业未来；

【适应人群】：银行二级支行长、主管等

【教学方式】：课堂讲授+分组 PK+案例分析+小组讨论+视频观摩等

【教学时长】：1天（6小时）

课程纲要

课程导入：岗位素能进化模型

第一部分：从专到全——技术转管理的困惑

讨论：日常管理工作的难点

1. 角色转换后的压力
 - 1.1 人际压力：小伙伴逐渐疏远甚至对立
 - 1.2 角色压力：从手到擒来到迷茫无助
 - 1.3 情绪压力：对上委屈，对下受气
 - 1.4 绩效压力：组织要看到能力与效果
 - 1.5 成就压力：为了存在和成就感，成为最忙的那个人
2. 管理者的四大职能共识
 - 1.1 扩大组织的直接成果（总结：对于管理者而言哪些是属于直接成果范畴？）
 - 1.2 强化组织的存在价值（思考：员工会因为什么而留在一个组织里？）
 - 1.3 提前应对未来可能会发生的问题（研讨：我们如何知道会发生哪些问题？）
 - 1.4 培养明天需要的人才（思考：可以用什么工具来评估员工的未来价值？）

第二部分：技术走向管理的若干准备

讨论：管理者是不是“自然人”？

- 1 管理的基础认知与进化
 - 1.1 管理的四大特性——复杂性、多元性、动态性、逻辑性
 - 1.2 管理者影响力来源账户——个体影响力因素变迁
 - 1.3 管理者修炼——自然我与角色我的角逐交融
- 2 管理者正确的自我定位
- 3 管理者的心智模式调整
 - 1.1 技术性思维 VS 管理型思维：管人与管事的思维差异
 - 1.2 认知模式调整：古典主义 VS 情境主义
- 4 新时代管理者必备的素能成长地图

第三部分：团队管理三大场景实战修炼

场景一：营造信任，打造团队凝聚力

1. 信任是如何影响个体和团队的？
2. 团体信任缺失的若干表现
3. 信任的前提是情感，情感的前提是了解——利用乔哈里窗促进团体信任。
研讨：可以如何运用乔哈里窗的原理强化团队成员的了解和信任？
案例：新员工难以融入群体

场景二：高效沟通，促进团体满意度

1. 沟通是团队情感的重要影响因素
 - 1.1 主动沟通和反馈意识超越一切沟通技巧
游戏说沟通——沟通的常见误区
2. 针对不同特质员工的差异化沟通策略
3. 如何给到员工反馈
 - 1.1 负面反馈 4 步骤：事实准备 | 开启谈话 | 行动总结 | 跟进计划
 - 1.2 正面反馈 4 流程：及时赞美 + 行为建模/细节描述 + 影响与优点 + 反馈闭环/总结
号召

场景三：分类提升，强化团队执行力

1. 高效执行力的 3S 管控
 - 1.1 事前说清楚，不要留盲区

- 1.2 事中需监管，及时要反馈
- 1.3 事后做总结，经验做总结
- 2. 4种不同状态类型员工的激发策略
 - 1.1 如何激发走心不用力的员工
走心不用力类型员工的风险与提升策略
案例：新员工小夏的苦恼
 - 1.2 如何激发走心用力的员工
走心用力类型员工的风险与提升策略
案例：突然要离职的骨干
 - 1.3 如何激发用力不走心的员工
走心不用力类型员工的风险与提升策略
案例：棘手的刺头
 - 1.4 如何激发不走心不用力的员工
不走心不用力类型员工的风险与提升策略
案例：混日子的老王