
从员工到经理

——《管理者的角色定位》中层管理者培训课程

【课程背景】

在你的企业或部门中，是否会经常遇到以下情形：

类型一、中层管理者非常劳累，事事亲历亲为，不懂得授权，自己忙的要死，但是基层员工却非常清闲，员工也缺乏成长的空间；

类型二、中层管理者面对复杂的决策场面，缺乏决策能力、指挥能力和领导能力，整个团队比较混乱，效率低、绩效差；

类型三、中层管理者管理手段单调，缺乏变化，缺少领导艺术，对谁都是一个态度和一种方式，造成基层员工抱怨大，投诉多，甚至离职率高；

类型四：中层管理者缺乏有效的沟通技巧，不能起到承上启下的功能，高层的战略意图和基层的实际情况无法上传下达，整个组织反应迟缓，缺乏应变能力和战斗力。

在许多的企业，中层领导者在管理实践中往往会有四种类型：**生产技术型、盲目执行型、劳动模范型、哥们义气型**，有的中层领导者身上还可能会有两种以上类型的融合。以上各种倾向都有必然导致团队或部门的绩效不高，上下级关系不融洽，效率低下，领导者本身也很困扰。研究表明，出现这四种倾向不是偶然的，它是和中层管理者的成长轨迹密切相关的。

中层管理者的成长轨迹一般是从业务技术岗位提拔上来的，首先面临从业务精英到领导者的角色转变这一过程，需要对自我的角色重新进行定位。第二，团队中，每个个体的性格特质都是不一样的，因此需要针对不同的个体成员采用不同的沟通方式和领导风格。第三，在实际工作中，还需要提升自我的领导技能，丰富自己的管理能力和领导力。第四为了团队成员能够共同提升，需要掌握有效的领导技巧，一方面给管理者自己松绑，另一方面为下属创造成长的机会。

【课程时间】 2天

【课程目标】

- 从员工到经理，从技术走向管理，切实做好管理者的角色转换；
- 明确中层管理者的角色定位：辅佐上司、辅助同僚、辅导下属；
- 用人需先识人，如何识别不同性格的下属；
- 掌握有效的沟通技巧和方法，做好对上沟通、平行沟通和对下沟通；
- 了解管理和领导的差别，掌握基础的管理方法；
- 从行为角度着手，切实提升领导力；
- 针对不同阶段和不同状态的下属，使用不同的领导方法；
- 有效授权、有效激励；

-
- 了解领导者的使命，了解自我、发展自我、提升自我。

【课程对象】

- 从基层、技术或业务层面提拔上来，需要提升领导力的管理者；
- 储备 / 后备干部 / 核心骨干；
- 需要进一步提升管理能力和领导力的现任经理 / 主管。

课程大纲

第一部分 中层管理者的角色定位与角色转换

- 壹、 中层管理者的概念和作用
 - 中层管理者的概念
 - 中层管理者的作用
- 贰、 中层管理者经常犯的四个错误
 - 生产技术型管理者
 - 盲目执行型管理者
 - 哥们义气型管理者
 - 劳动模范型管理者
- 参、 中层管理者的角色定位
 - 作为下属的中层管理者之角色定位——辅佐上司
 - 作为同事的中层管理者之角色定位——辅助同僚
 - 作为上司的中层管理者之角色定位——辅导下属
- 四、 中层管理者的角色转变
 - 职责转变
 - 贡献方式的转变
 - 工作技能的转变
 - 控制方式的转变
 - 心理满足方式的转变
 - 自我评价方式的转变

第二部分 先识人再用人——如何认识你的下属/同事

- 壹、 个体性格差异——用人先识人
 - 人和人是有性格差异的
 - 性格很难改变
 - 性格决定行为和习惯
- 贰、 个人性格特质测试与角色讲解
- ◇ “认识性格”——性格特质测试——认识自己

老虎角色

孔雀角色

考拉角色

猫头鹰角色

参、 不同性格特质员工的职场表现

老虎型员工的职场表现

孔雀型员工的职场表现

考拉型员工的职场表现

猫头鹰型员工的职场表现

四、 如何识别并管理不同性格特质的员工

老虎型员工以及管理方式

孔雀型员工以及管理方式

考拉型员工以及管理方式

猫头鹰型员工以及管理方式

第三部分 沟通与激励——如何激发员工创造佳绩

一、 管理者最重要的技能——沟通！

壹) 如何理解沟通的含义

贰) 沟通的真正目的到底是什么？

参) 沟通的障碍是如何产生的？

肆) 沟通中说与听

伍) 如何表达情绪

二、 管理者如何进行任务的沟通

三、 管理者的辅导沟通

四、 管理者沟通与激励

壹) 有效激励

何谓激励

士兵为何视死如归

激励的双因素理论和马斯洛的需求层次

九种激励方法

激励中的“BEST”策略

贰) 开启授权之路

什么是授权

授权四步骤

授权后的控制技巧

第三部分：管理情境案例实践

第四部分 课程总结

