

《管理者的第一堂课》

从个体贡献者到团队管理者

主讲：周隽峰老师

【课程背景】

对于基层管理人员来说，首先是角色身份的转变，原来在专业岗位干得不错，拥有良好的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但被提拔到管理岗位后，不得不面临着型的问题：从以前自己完成任务到现在的通过下属员工完成任务。同时，对于管理者而言，要使自己能在企业中发挥自己应有的作用，必须认识自己，也就是角色认知，从而能够充分扮演好自己的角色。管理者是否具备正确的管理角色认知，决定了管理者的工作成效，了解自我才能领导他人。

作为管理者要具备哪些基础管理技能？如何通过员工达成团队目标？如何协调企业管理团队与员工之间的矛盾和冲突？如何与上级领导、平行同事、下属员工进行有效的沟通？如何提升团队的工作效率？管理者在不同角色上时间如何分配？本课程基于以上问题的解决，为企业管理人员量身订制，从角色认知的角度为管理人员提供切实可行的整体解决方案。

【课程收益】

- 能够清晰地理解业务骨干和管理者的区别
- 掌握管理者角色转变的有效措施与方法
- 掌握基层管理者的向下的四种角色
- 了解基层管理者向上和横向需扮演的角色

【课程特色】

讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+测评及行为强化反馈等混合式学习形式

【课程对象】

新任管理者、储备干部

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、业务骨干和管理者的区别？

- 1、案例分析：管理的价值
- 2、从I型人到T型人
- 3、业务骨干与管理者的差异

二、管理者的六大角色

- 1、案例导入：“背锅”的烦恼
- 2、向下三个角色的侧重
- 3、管理者六个关键角色定位
 - 管理者角色一：对上级是辅佐者
 - 管理者角色二：对平级是协作者
 - 管理者角色三：对下级是经理、领导和教练

4、角色认知的心理模型

课堂练习：不同角色的层次排列

5、不同层级管理者角色侧重

讨论分享：常见的角色误区

三、如何承担好向下角色？

1、向下角色挑战一：为什么又做了救火队员？

案例一：《焦头烂额》

2、任务管理与时间管理的优先矩阵

3、向下角色挑战二：我知道要授权，可总得不到满意的结果

案例二：压力山大的大牛

4、为什么要授权及授权的误区

小组研讨：管理者为什么会不敢授权？如何做心理上的调整？

5、如何有效授权—授权五步法

角色扮演：安排一次培训任务

6、向下角色挑战三：员工表现不好，我该怎么办？

管理者的挑战案例：为什么报告总是迟交

7、改进型辅导五步法

角色扮演：对开会经常迟到的员工进行改进型辅导

8、向下角色挑战四：怎么赢得团队的信任？

案例：平级变上下级，如何相处？

9、如何建立团队管理原则和个人威信

10、如何建立团队信任

团队融合工具——七年轮

四、如何承担好向上和横向角色？

1、案例：其实你不懂我的心

2、做好上级的辅佐者

- ❖ 两个“基础”
- ❖ 两个“保持”
- ❖ 两个“利用”

3、为什么要协作

五、课程回顾

1、学习要点回顾

2、制定行动计划