

《管理者 or 教练 or 领导者?——中层管理干部在管理场景中的角色选择》

讲师：高剑

【课程背景】

晋升为中层管理者后，管理者除了熟悉的管理者角色外，还将增加两种新的身份角色，即：

帮助下属成长和进步的“**教练**”角色 + 塑造团队文化和带动积极氛围的“**领导者**”角色。

在以往的基层管理者培训中，更多涉及的是以任务为导向的“**管理者**”角色的技能培养，而**教练角色**和**领导者角色**的专项技能培训相对较少。

因此，管理者往往会在某些管理场景中肩负了错误的身份角色，进而使用了错误的专属技能，导致最后产生了不好的管理结果。

问：我们通过什么评判一个好的管理者？

答：看他/她的表现。也就是：别人看得到的外化的行为表现。

那么，什么是好的管理者的本质呢？

——当面对某种特定情境时，自己知道此时应肩负的身份角色和对应的信念是什么，然后有意识的去使用某项特定的专属角色技能。

如果您是团队 leader 大牛，那么当遭遇下面这些场景时，您知道此时该肩负的身份角色是什么吗？

场景 1：

“这么点儿问题怎么就解决不了呢！之前我帮你一起去聊的那个客户不也是这么回复的吗？当时就是我帮你去拿下的，聊一次就成功了！你当时还是眼看着我在电话里聊成的！现在又出现这个异议问题了！你怎么就不会了呢？”大牛此时又着急又无奈“再约！你再打！你不行，我上！”

场景 2：

眼看离月底还有最后一个星期了，大牛看了一下大家的任务完成情况：好几个人都没有完成预期的进度，甚至有两个新人还没破零。大牛着急了，当着大家的面，大声呵斥团队落后员工的当前业绩进度，最后说：“大家也知道，完成的越多提成越多，最后大家业绩情况在下个月工资上见分晓吧！”

晨会结束了，被批评的小高、小郭还有小王都垂头丧气的，大牛又开始催促到：“你们三个，还磨蹭什么呢，不赶紧去见客户拿业绩，我不管你们用什么方法加班到几点，这个月任务必须完成！”

场景 3：

从城市负责人那里出来之后，大牛一脸生气的样子，几个员工看到了都悄悄互相使着眼色表示大牛被骂生气了。正巧这个时候员工小 A 过来问大牛关于客户对接的问题，大牛一脸不耐烦的样子：“别问我！我不知道！！天天就因为你们挨骂！问其他人去！！”员工小 A 莫名其妙被喷了一鼻子灰，很不爽的走了。

【课程收益】

本课程以案例分析教学的形式，结合角色认知金字塔模型，贴合一线实际工作，用三个一线的组内管理案例分别强化学员对教练、管理者、领导者三个角色的认知，掌握正确的解决之道。

【课程特色】

- 1、讲和练结合，生动形象，重视差异，因材施教，注重体验
- 2、通过具体的案例分析，像一面镜子一样，能引导学员深入沉浸，发现自己过往在管理过程中出现的问题，及时反思，从而纠正自己的认知偏差。
- 3、学员在课堂上询问我:这个案例是谁编写的？怎么和自己的工作场景那么像？。也有的学员感慨：仿佛从案例里看到了自己过去的影子。
- 4、管理培训的要点在于让学员有代入感，让学员们避免其他管理者们曾经犯过的错误，也就是：既不吃那一堑，也能长那一智。

【课程对象】 企业中层管理者

【课程时间】 1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、管理者身上肩负着哪些角色？

中层管理干部肩负的三种身份角色，即：

保障团队正常运营的“**管理者**”角色、帮助下属成长和进步的“**教练**”角色、塑造团队文化和带动积极氛围的“**领导者**”角色。

1、管理者角色：以任务为导向，关注的是 What、How

典型行为：

- (1) 任务分配
- (2) 绩效评估
- (3) 质检监控
- (4) 保证产出

2、教练角色：以人才为导向，关注的是 Who

典型行为：

- (1) 因人施教
- (2) 培养技能
- (3) 有效辅导
- (4) 激发潜能

3、领导者角色：以意义为导向，关注的是 Why

典型行为：

- (1) 关注需求
- (2) 描绘远景
- (3) 塑造文化
- (4) 鼓舞士气

二、当身处特定的情境时，管理者应做出的最佳选择（角色及对应的信念）是什么？

1、角色认知金字塔模型介绍：

- (1) 一个好的管理者的表现：别人看得到

即：管理者在团队面前外化出来的行为表现、具备了特定的知识和技能

- (2) 一个好的管理者的本质：别人看不到，但管理者自己应该知道

即：管理者知道当身处在某客观事件中（管理情景），此时最佳的身份角色和对应的

信念

举例说明：

角色	教练
信念/想法	我作为管理者，有义务帮助新员工成长
行为	私下与新员工一对一沟通，了解新员工没有产出让人满意的工作成果的真实原因（工作技能原因或心态原因）。然后为新员工制定培训计划和辅导跟进计划，达成共识，获得新员工的认可和承诺。
客观事件	新员工入职两周了，都没有产出让人满意的工作成果

2、小组研讨+互动：做有意识的选择

此时，每个小组会领取到一组卡片（一共 12 张），这些卡片上的信息可能是事件（3 张），也可能是行为（3 张），也可能是信念（3 张），也可能是角色（3 张）。

请小组内的成员一起讨论，把其中的内在逻辑关系找出来，按照不同角色的层次进行排列，并用胶棒将之粘贴到空白的表格中。

如下图所示：

角色	教练	管理	领导	业务骨干
信念/想法				
行为				
客观事件				

三、如何更好地扮演特定的角色？

1、一个好的管理者的表现：别人看得到（外化的行为表现），能外化出好的行为表现，其背后的逻辑是管理者已经具备了特定的知识和技能。

2、思考题：匹配不同角色（管理者、教练、领导）所对应的知识与技能（有若干个“知识与技能”，请学员以小组为单位讨论，作为本小组的选择）

3、案例分析与研讨

案例 1（部分案例内容）：

“这么点儿问题怎么就解决不了呢！之前我帮你一起去聊的那个客户不也是这么回复的

吗？当时就是我帮你去拿下的，聊一次就成功了！你当时还是眼看着我在电话里聊成的！现在又出现这个异议问题了！你怎么就不会了呢？”大牛此时又着急又无奈“再约！你再打！你不行，我上！”

“所以啥，都月底了怎么不急，你不会弄不能问吗？项目再过两天都要结束了，还剩下堆事情！怎么整？你这不是耽误事吗？”

(1) 分析以下问题：

- 1) 你认为大牛现在的角色误区是什么？
- 2) 如果你是大牛，你认为应当如何对自己进行角色定位？
- 3) 为了能匹配好当前场景下的这个角色，你认为大牛应该有哪些知识和技能？

(2) 案例中涉及的各项知识与技能要点的延展讲解：

- 1) 关于“培训、辅导与教练”的常见观念偏差
- 2) 辅导的方法论-5 步骤
- 3) 反馈的方法及举例说明：欣赏式反馈（BIA）、发展式反馈（BIC）

(3) 现场模拟情境小练习：

- 1) 当下属小张在结束培训和辅导后，出色完成了任务，作为管理者会怎么给他欣赏式反馈？
- 2) 假如下属小张在之后的工作中仍然进度落后，你发现他的技巧还是有点欠缺，作为管理者你会怎么给他发展式反馈？

案例 2（部分案例内容）：

眼看离月底还有最后一个星期了，大牛看了一下大家的任务完成情况：好几个人都没有完成预期的进度，甚至有两个新人还没破零。大牛着急了，当着大家的面，大声呵斥团队落后员工的当前业绩进度，最后说：“大家也知道，完成的越多提成越多，最后大家业绩情况在下个月工资上见分晓吧！”

晨会结束了，被批评的小高、小郭还有小王都垂头丧气的，大牛又开始催促到：“你们三个，还磨蹭什么呢，不赶紧去见客户拿业绩，我不管你们用什么方法加班到几点，这个月任务必须完成！”

(1) 分析以下问题：

- 1) 你认为大牛现在的角色误区是什么？
- 2) 如果你是大牛，你认为应当如何对自己进行角色定位？
- 3) 为了能匹配好当前场景下的这个角色，你认为大牛应该有哪些知识和技能？

(2) 案例中涉及的各项知识与技能要点的延展讲解：

- 1) 任务目标分配的 SMART 原则
- 2) 如何与员工达成共识（布置任务并取得共识的五步法）
- 3) 过程中的跟进与问题纠正
- 4) 阶段性的绩效反馈

(3) 现场模拟情境小练习：代入自己的工作，实践“布置任务并取得共识的五步法”

案例 3（部分案例内容）：

“身为中层管理者，员工状态不好是需要你想办法调动的事情！！而且现在进度都已经过半了！你和我员工状态不好还没调整过来？！你有想过解决办法吗？客户增速缓慢，为什么不增加呼出量和沟通时长？或者提高培训和辅导？你做的管理动作都有哪些？”

大牛抬头看了一眼老板，老板气得脸都绿了。

从老板那里出来之后，大牛一脸生气的样子，几个主管看到了都悄悄互相使着眼色

表示大牛被骂生气了。正巧这个时候有个员工过来询问大牛客户反馈的问题，大牛一脸不耐烦的样子：“别问我！我不知道！！天天就因为你们挨骂！问其他人去！！”员工莫名其妙被喷了一鼻子灰，很不爽的走了。

(1) 分析以下问题：

- 1) 你认为大牛现在的角色误区是什么？
- 2) 如果你是大牛，你认为应当如何对自己进行角色定位？
- 3) 为了能匹配好当前场景下的这个角色，你认为大牛应该有哪些知识和技能？

(2) 案例中涉及的各项知识与技能要点的延展讲解：

- 1) 作为领导，必须牺牲的三项权利
- 2) 情绪管理的 ABC 法则
- 3) 向上沟通
- 4) 当团队遭遇低谷时，作为领导如何激励人心

(3) 现场模拟情境小练习：

选择一件最近发生在自己身上的不开心的事情，运用情绪管理的 ABC 法则，进行重新“解读”

4、核心内容回顾：不同角色所对应的信念、行为及专属“知识与技能”

课后训练任务：

任务 1：代入大牛的角色，梳理、总结本次课程中 3 个管理场景中的正确解决之法（角色、对应的信念、知识和技能、外化行为表现），设身处地帮大牛解决案例场景中出现的团队管理问题。

任务 2：换做你接手大牛现有的团队，你将如何对该团队进行有效的团队管理以达到更好的管理效能。