

# 《从骨干员工到管理者》

## ——新晋管理干部的三项修炼

主讲：鄢雷

### 【课程背景】

在企业的经营管理及不同的发展阶段中，80%的新晋管理者由业务骨干晋升而来，但在干部队伍建设过程中，不少企业花费了大量时间来识别和提拔优秀员工，却忽略了新晋管理者所需具备的关键素质和能力。整体来看，从员工转型到新晋管理者后，多数人面临着三重困境：

角色困境：仍习惯于自己单干为主，不懂如何从业务骨干转型为团队管理者；

团队困境：不会带团队，缺乏沟通激励的技巧，导致团队效率低下、人才流失；

业务困境：难以平衡抓业务与带团队，业务目标与团队能力脱节，绩效增长乏力。

针对企业干部队伍建设和培养过程中所遇到的问题，本课程聚焦新晋管理者以上的核心痛点，通过系统的方法论、实战案例与工具落地，帮助其完成从个人贡献者到团队管理者的全面转型，成为懂业务、懂管理的复合型干部。

### 【课程收益】

通过本课程学习，学员将能够在如下层面获得快速提升：

角色转型层面。清晰认知管理者与骨干员工的本质区别，掌握从自己做到带领团队做的转型路径，摆脱忙、盲、茫的工作状态；

团队管理层面。熟练运用组织、沟通、激励、辅导、授权等团队管理工具，提升团队凝聚力与战斗力，降低人才流失率；

业务驱动层面。学会将业务目标转化为团队行动，通过目标管理、过程管控、问题解决、考核评估等，实现团队绩效持续增长；

个人成长层面。建立管理者的系统思维与心态，提升非职权影响力，为其长期职业发展奠定基础。

### 【课程特色】

实战导向：课程内容基于真实企业案例（含失败教训与成功经验），辅导学员现场模拟练习；

工具落地：提供可直接复用的工具模板（如辅导计划表、授权五步法等），确保学员学完即可应用；

系统架构：覆盖管理自己-管理团队-管理业务三大核心维度，形成从个人转型到团队作战再到业务结果的闭环；

互动参与：通过小组讨论、案例拆解、方案输出等方式，确保学员深度参与，将理论、方法和工具转化为个人经验。

### 【课程对象】

任职2年以内的新晋部门主管、团队负责人（由业务骨干晋升）；

即将晋升为管理者的核心业务骨干。

【课程时间】1-2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一部分 管理自己——从骨干到管理者，如何快速平稳的完成转型？

##### 一、认知：新晋管理者的转型陷阱

1、对比分析：骨干员工 VS 管理者的核心差异

骨干：把事做好（个人绩效）

管理者：让团队把事做好+培养人+链接资源（团队绩效+组织能力）

讨论：新晋管理者面临的三大困境（业务放不下、团队带不动、资源接不上）

## 2、新晋管理者的三支柱

三支柱模型：目标-价值-能力

案例：小李的转型陷阱—从销冠到销售主管，为什么业绩反而下滑？

## 二、转型：五大维度的系统转变

### 1、身份转变

从执行者到决策者的转变

案例：某技术骨干晋升后，仍亲自写代码导致团队无人成长

### 2、职能转变

从做业务到“管业务+带团队”的转变

工具：管理者每日工作清单—30%业务决策+ 40%团队管理+30%资源协调

### 3、思维转变

从线性思维到系统思维的转变

练习：用团队价值链模型拆解自身工作

### 4、能力转变

从专业能力到管理能力的转变

管理者能力清单：目标拆解、沟通协调、冲突解决、人才识别

### 5、心态转变

从怕犯错到敢授权的转变

案例：某管理者因担心下属做不好而亲力亲为，最终筋疲力尽

## 三、行动：转型落地的六个关键动作

### 1、每日反省：三问复盘法

### 2、拒绝抱怨：问题&方案转换公式

### 3、微创新：从优化自己到优化流程

### 4、担责边界：明确团队错=我的责，但不替下属背锅

模拟练习：下属犯错时，如何向上级汇报

### 5、目标对齐：上下左右目标共识法

### 6、影响力提升：非职权影响力三要素

角色扮演：如何说服老员工接受新方法

## 第二部分 管理团队——从个人优秀到团队卓越，如何提升团队的效率效能？

### 一、沟通：让信息传递零损耗

#### 1、信息传递的三大陷阱

模糊指令、信息过载、过滤偏差

案例：某管理者用笼统术语布置任务，导致团队理解偏差

#### 2、信息传递的五要素

准确、及时、清晰、完整、双向

#### 3、有效沟通公式

目标+标准+意义+反馈

练习：用公式重新布置一项任务并向身边的伙伴做表达

#### 4、绩效沟通

GROW 模型实战

现场模拟：员工连续 2 个月未达标，如何沟通

## 5、三明治法进阶

表扬具体行为+指出具体问题+提供改进支持

案例：如何用三明治法与经常迟到的员工做沟通

## 二、激励：让团队主动干而非被动做

激励五法及适用场景

1、物质激励（奖金、福利）

2、成长激励（培训、机会）

3、情感激励（关注、信任）

4、目标激励（挑战性任务）

5、认可激励（即时表扬）

案例：对非典型特质的员工（高成就欲、急脾气）如何设置激励方案

工具：快速洞察并绘制员工需求画像表

## 三、辅导：让下属会干且愿意干

辅导三阶模型

1、教方法（演示：如何做）

2、练技能（观察：纠正偏差）

3、带实战（放手：复盘优化）

案例：辅导应届生的启示—辅导不是替他做，而是教他做

工具：辅导计划表（明确辅导目标、步骤、验收标准）

## 四、授权：解放自己，成就团队

### 1、授权的3个时

员工有能力、任务有标准、时间有缓冲

案例对比：错误授权 VS 正确授权

### 2、授权5步骤

明确任务-匹配权限-约定反馈节点-过程支持-结果复盘

模拟：给新员工和老员工分别授权一项调研任务，方案会有何不同？

## 五、人才保留：让核心骨干不愿走

讨论：员工离职的核心原因

### 1、关键人才识别

绩效&潜力矩阵

### 2、保留四策略

成长通道；情感链接；利益绑定；文化认同

## 3、团队冲突：从内耗到共创

冲突处理3步法：倾听需求-聚焦目标-寻找共赢方案

案例：两个骨干员工因任务分工而吵架，如何调解

工具：冲突解决沟通模板

第三部分：管理业务—从业务骨干到业务领导者，如何带领团队持续打胜仗？

## 一、目标管理：让团队做对的事

目标达成黄金三角

1、目标清晰；2、资源匹配；3、执行到位

游戏：听指令画图的启示-目标模糊导致执行偏差

案例：管理者让员工预定聚餐地点所引起的问题

## 二、OKR应用：从战略到执行的拆解

## 1、 核心步骤

公司战略—团队 O (定性) —KR (定量, 3-5 个) —个人 OKR

## 2、 主要误区

OKR=KPI

案例：某团队把销售额 100 万当 O，错把结果当目标

工具：OKR 制定表 (含对齐检查项：与上级 O 是否关联？是否可衡量？)

## 三、工作安排：让团队把事做好

安排工作六步法

### 1、 拆解任务

工作分解法

### 2、 匹配人员

根据能力&意愿矩阵分配

### 3、 明确标准

做完 VS 做好的定义

### 4、 约定资源

计算人力、预算、时间等

### 5、 设定节点

用进度条做跟踪

### 6、 确认理解

让下属复述任务

练习：如何将季度销售额提升 20% 拆解为 3 个团队任务，并分配给 3 类不同员工

## 四、过程管控：既不放任也不紧盯

1、工作监督的 3 个关键节点

启动时 (确认方向) -中期 (检查进度) -收尾 (复盘优化)

### 3、 有效发现问题

异常识别法 (对比目标与现状、历史数据、行业标杆)

### 4、 问题解决 4 步法

定义问题、找根因、提方案、验效果

案例：某团队客户投诉率上升，如何用 5why 法找根因

### 5、 绩效提升

让团队持续赢的心法

5、团队绩效复盘 PDCA 循环

Plan (目标) —Do (执行) —Check (差距) —Act (优化)

案例：某团队通过每月复盘，优化客户对接流程，客户满意度提升 20%

工具：季度复盘表 (含做得好的 3 件事待改进的 2 个问题下周 1 个行动)