

《从专业走向管理—管理者角色认知》

主讲：张焯老师

【课程背景】

从专业走向管理，新晋管理者经常会遇到以下挑战或困惑——

- 没有明确目标和计划，团队缺乏方向感，工作忙但绩效不佳；
- 控制欲强，过度关注细节，忽略整体战略方向与价值主张；
- 亲力亲为，不敢授权给下属，破坏员工的积极性和主动性
- 过于关注事，忽视人才培养与组织建设，员工缺乏归属感；
- 逃避问题不敢担责或过度承诺无法兑现，破坏信任，打击团队士气；
- 忽视管理能力的提升与发展，无非及时发现自身问题，无法胜任管理职责；

本课程将帮助管理者全面理解管理角色定位、岗位职责与关键任务，明确管理者责任与能力要求，聚焦工作的高价值区，提高时间使用效率，关注资源配置的投入产出比，加速从一线骨干到优秀管理者的成功转身。

【课程收益】

1. 理解管理者的岗位职责、关键任务和角色定位，明确管理者与业务骨干的差异；
2. 了解管理者与专家思维方式的不同，知晓管理者需具备的六个思维习惯及应用场景；
3. 识别管理者工作忙还绩效不佳的原因，掌握管理者时间管理四原则，聚焦工作的高价值区；
4. 了解管理者成长路径及自我学习方式，明晰各发展阶段管理者职责及能力要求；
5. 理解领导力打造的关键要素，帮助管理者在团队中快速建立威信及影响力。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，聚焦真实管理问题或挑战，提供定制化解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，超细颗粒度分步骤讲解，边学边练；
3. 授课风格风趣幽默，互动活动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业的中基层管理者

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一单元：管理者角色认知

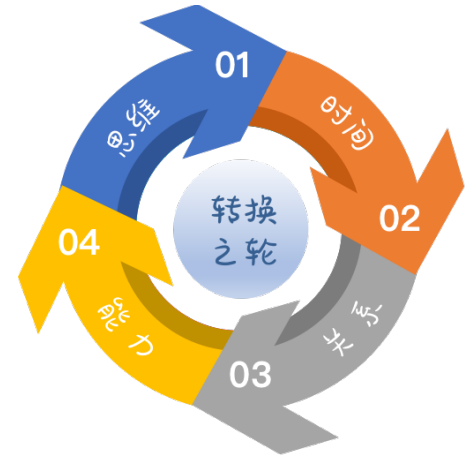
1. 什么是管理：通过他人拿结果
2. 业务骨干与管理者的区别
 - 1) 管理者除了管人、管事，还要管协同和优先级
 - 2) 管理者最重要的核心角色是教练
 - 3) 管理者的成就感来自帮助团队成功
3. 管理者五大角色定位
4. 管理者工作职责及关键任务



- 1) 职责一：业务管理——关注结果也关注过程
- 2) 职责二：团队管理——关注人员也关注团队
- 3) 职责三：协同管理——造土壤是提升组织能力的关键
- 4) 职责四：优先级管理——有效配置资源发挥最大价值
5. 管理者常见角色定位错误及影响
 - 1) 视频：管理者常见角色定位错误
 - 2) 讨论：角色错位对团队执行力的影响
 - 3) 判断题：管理者常见角色认知

第二单元：管理者角色转换

1. 角色转换的四项修炼
 - 1) 讨论：我见过最成功/最失败的新管理者
 - 2) 新管理者常遇的 18 个坑
 - 3) 新管理者角色转换的四项修炼
2. 修炼一：管理者思维——从专家思维转变为管理者思维
 - 1) **管案例分析：新接挑战性任务**
 - 2) 管理者需要建立的五种思维模式——建立新的价值取向
 - ① 聚焦高优：从先考虑如何做事转变为先考虑优先级
 - 优先级评估四步骤
 - ② 授权思维：从把事做好转变为如何让别人把事做好
 - 授权三要素：用人规划+绩效准备度+工作饱和度
 - **工具：人才盘点九宫格、关键人员管理计划**
 - ③ 全局思维：从组织、团队、跨部门、客户等不同视角看待问题
 - 全局思维的六个方向
 - 上个台阶看问题、下个台阶做事情
 - ④ 本质思维：透过现象看本质，二八原则，抓问题的主要矛盾
 - 管理者问题分析四层次
 - **执行力问题诊断工具：DPAM®**
 - ⑤ 闭环思维：通过管理闭环推动任务闭环及问题闭环，持续提升绩效
 - 问题的四种类型
 - 闭环管理四维度
 - 3) **案例：使用管理者思维制定工作目标**
 - 4) 测评：管理者五思维自我觉察
3. 修炼二：时间管理——聚焦工作的高价值区
 - 1) 练习：填写上周工作安排
 - 2) **案例分析：忙得不行的孙经理**
 - 3) 管理者工作忙且团队绩效不佳常见原因
 - ① 工作未聚焦高优，资源使用投入产出比低
 - ② 替代而非赋能，团队成长慢，主动性差
 - ③ 过程管理未闭环，团队执行力差
 - 4) 分析题：时间管理常见困惑与挑战
 - ① 为什么好多工作都是又重要又紧急
 - ② 为什么很多工作无法区分优先级
 - 5) 执行力打造核心六任务



——定目标、分任务、追过程、给辅导、做激励、跟支持

6) 管理者四大时间管理原则

7) 管理节奏与时间分配

① 团队发展各阶段管理重点

② 战略落地各阶段管理重点

8) 案例：某大厂管理者日、周、月工作安排

9) 练习：复盘上周工作安排

4. 修炼三：管理者的能力发展

1) 管理者职业发展路径

2) 管理者学习地图

——从储备经理到资深经理都需要学什么

3) 管理者如何快速学习成长

5. 修炼四：管理者的威信建立

1) 讨论：别人为什么愿意追随你

2) 信任建立四要素——讲诚信、敢担责、打胜仗、暖人心

3) 分享：如何领导之前的同事

课程重点回顾及答疑

课前准备

请甲方提前 1 周协助：

课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）