

管理者的角色转变

讲师-刘文鹏

课程背景：

组织务必要强化和提高管理人才队伍的选拔和培养。现在大多数组织的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去都是组织的骨干和精英，但是他们没有做过经理或者管理者，如果要按照经理的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的工程师或业务骨干，不代表他就是一名优秀的经理或者管理者。

有相当一部分从技术骨干提拔上来的新任管理者都存在着诸多的困惑和问题。比如，对技术的研究还痴迷，对技术性的工作始终有割舍不下的情结；对管理工作的陌生，甚至在管理中无从下手。对于整理日常事务性的工作不感兴趣，工作忙乱，每天总有做不完的事情；对下属则总是放心不下，总想事事亲力亲为，生怕出一点差错；对同事也无法坦诚相待；对上级更是忐忑不安，时刻毕恭毕敬，诚惶诚恐的怕领导对自己不满意等等。总之，要想完成从技术骨干到优秀管理者的转变不仅仅是能力上的进步，更重要的是换位思考以达到思想上的提升。

课程收益：

1. 理解组织中管理的重要性
2. 深刻理解执行者与管理者的角色差异
3. 如何应对职务晋升面临的挑战
4. 通过实践案例理解管理者的角色与功能
5. 学习到作为管理者如何分析业务情境以及管理风格的转变
6. 管理者需要掌握的核心技能

授课时长：

1天或2天（增加案例研讨、头脑风暴、管理实践等活动）

授课对象：业务骨干，后备干部，初中级管理者

培训方式：

讲解演绎，案例解析，小组研讨，头脑风暴，体验式教学结合

课程大纲内容：

1，从业务骨干到管理者的角色转变

- 1.1 管理的定义
 - 概念
 - 管理的意义
 - 小组讨论：组织中为什么需要管理
- 1.2 从业务骨干到管理者的 N 项转变
- 1.3 职务晋升面临的挑战
- 1.4 案例分析：
 - 1.4.1 苦恼的小刘
 - 1.4.2 流水的兵
 - 1.4.3 不务正业的下属
- 1.5 管理者的角色错位
 - 错误 1-民意代表
 - 错误 2-领主
 - 错误 3-多心人
 - 错误 4-自然人
 - 管理案例场景分析

2，管理者在组织中的角色认知

- 2.1 小组研讨：我们的期待：对上，对下，平级
- 2.2 向上◆服从◆-执行◆-受训◆-协助-
 - 2.2.1 让上级满意的六个要点
 - 2.2.2 上级对下属的期待
- 2.3 向下 ◆公司代言人◆-指挥者◆-监督者◆-培育者◆-激励者
 - 2.3.1 下级对上级的期待
 - 2.3.2 下级对上级的不满
 - 2.3.3 希望上司怎样做
 - 2.3.4 达成有效领导的八个要点
- 3.1 平级◆内部客户◆支持者◆配合者
- 4.1 对外◆专家价◆值提供者◆利益互惠的合作者

3，业务情境分析-----加速学习，快速达成共识

- 3.1 业务情境矩阵分析
 - 初创期-整顿期-发展期-重组期-稳定期
 - 任务-挑战-机遇
- 3.2 现状分析
 - 愿景和战略-人-流程-陷阱-早期成果

- 3.3 信息的征询与分析
 - 3.3.1 与下属对话的五个问题
 - 3.3.2 观察与分析
 - 3.3.3 获取帮助
- 3.4 争取上级的观点与支持
 - 业务情境诊断-计划-期望-资源-个人发展
- 3.5 管理者的风格转变（情境管理）
 - 员工的工作度准备
 - 管理者的管理行为匹配
- 3.6 团队欠缺发展的 10 大原因
 - 小组活动：描述你现在团队的情况，描述对未来团队的期望

4，PDCA 循环管理

- 4.1 PDCA 的起源于概念
- 4.2 团队管理的工作职能构成
- 4.3 案例解析
 - 4.3.1 没有计划的行动是致命的
 - 4.3.2 你不辅导，下次还不会
 - 4.3.3 你若不过问，下属也乐意忽略
 - 4.3.4 你交待完任务就完了吗？
 - 4.3.5 PDCA 循环管理中 C 的定义与重要性
- 4.4 管理无复盘，工作无改进
- 4.5 管理者必备的三种技能
- 4.6 管理者日常工作流程
- 4.7 管理者日常行为指南
- 4.8 管理者常犯的错误

5，管理者的持续发展

- 5.1 管理者的自我管理
- 5.2 员工敬业度 12 问-你如何来回答
- 5.3 管理者必备的核心技能
- 5.4 管理者的自我测试 30 题