

# 《新任管理者的角色认知与管理基本功》

## ——角色清晰，团队凝聚，业绩高效

### 课程背景

提拔优秀的专业人才走上管理岗位，一方面这是组织发展需要，另一方面也给予员工职业发展新机会。员工感觉到组织的器重，企业更好的留住人才。然而，很多专业人才走上管理岗位之后，工作却很不顺利，甚至陷入困境：上级不满意，自己很辛苦，团队一团糟！这个结果不仅严重损害新任管理者的自信，而且损害团队绩效、组织绩效。

领导力发展专家拉姆·查兰在《领导梯队》一书中解释：从专业人到管理者是职业精英非常重要的角色转变，也是极具挑战性的角色转变，要求新任管理者从思维模式到行为发生一系列的变革，可谓是“惊险的一跃”！然而很多企业把这个过程看简单了，认为只要给予时间，管理者自然会胜任工作的。结果证明代价高昂。角色转换谈何容易啊！

本课程旨在帮助新任管理者顺利完成角色认知，明确在管理岗位上要承担哪些关键角色，要做出哪些关键行为，要发展哪些关键能力。最终帮助新晋管理者尽快完成转型，缩短胜任的时间，取得绩效。

### 课程目标

- 帮助新任管理者清晰认知自己的角色，以及在这个角色中的关键价值与关键行为
- 帮助新任管理者建立自己的管理思维与管理心态；
- 帮助新任管理者掌握打造一支高凝聚力团队的基本方法
- 间接支持管理者创造更大的价值和绩效

### 课程特色

传统的培训课程，很注重知识讲授，也容易忽略了不同的人接受信息的差异性。造成上课的过程中学员的兴趣不大、参与度不高，培训结束后只记住零星的一些知识，而且很快就忘记了。不仅浪费了大量的人力成本和物资成本，还大大的打击了员工参与培训学习的积极性。

本课程是以培训师多年积累的真实的企业管理案例为基础，结合 90 甚至是 00 后新一代年轻人的特点，设计的一堂贴近真实工作场景的，情景化案例教学的模式。不仅解决了学员的兴趣度、参与度的问题，更重要的是通过大量的真实案例演练，打通了知识到技能的通道。学员上课结束不仅明确自己的角色定位，而且掌握管理基本技能。

**学员对象：**储备干部、中基层管理者

**学习时长：**1天（6小时），若需要增加到两天，内容可以扩展

## 课程大纲

### 课程导入

军事基地“欧文堡”如何打造一支高效的军事人才

### 一模块：管理者的角色认知

#### 一、走进管理者和角色

##### 1、什么是管理者？

通俗来讲管理就是通过他人完成任务

**案例：**刘邦和项羽在用人上的不同

##### 2、管理者在组织中的位置

- 1) 承上启下
- 2) 承前启后
- 3) 承点启面

##### 3、什么是角色

角色是规定一个人活动的特定范围和与人的地位相适应的权利义务与行为规范，是组织对一个处于特定地位的人的行为期待。

**案例一：**生活中的案例

**案例二：**工作中的案例

##### 4、中基层管理者身上的四种角色

- 1) 特种兵——业务精英、技术大拿
- 2) 团长——明确目标，调集资源
- 3) 政委——团队文化、思想建设
- 4) 教练——激发、辅导下属成长

#### 二、业务骨干到管理者的角色转变

##### 1、业务骨干和管理者的区别

**案例：**新手的第一天

- 1) 6大维度对比业务骨干和管理者的区别

组织中的位置

职责范围

工作对象

工作技能

评价标准

自我实现

## 2) 走不出新手的6大原因

依靠自己的个人努力完成任务

事无巨细，不善于授权

虽有目标，但缺乏目标管理

依然担任救火队员的角色

不善于人才的选拔、培养和激励

不善于建立有效的工作协同网络

## 2、走出新手必须完成3个关键跨越

1) 获得团队的认可和信任——承担管理责任

2) 让团队稳定的交付工作成果——推动执行

3) 帮助团队成员提升和成长——辅导与激励

## 3、走出新手村必须紧抓3个重点

1) 与上级的关系

2) 与同事、客户的关系

3) 与下属的关系

## 模块二：管理基本功

### 情境案例1：如何在团队中建立自己的威信

#### 一、关键洞察

1、为什么建立自己的威信

2、三把火在什么时候烧

3、随着职位的上升，中心能力发生哪些改变

#### 二、快速建立威信的工具和方法

1、速胜项目

2、管理者使用手册

3、建立信任的5大法宝

### 情境案例2：向上管理

#### 一、关键洞察

1、如何看待与上司之间关系

2、我凭什么给上司要资源

3、汇报工作提交方案要注意什么

## 二、与上司关系的三层境界

- 1、成为供应商
  - 1) 用户意识
  - 2) 稳定预期
  - 3) 打明牌
- 2、成为师生
  - 1) 建立共同的成长项目
  - 2) 与上司一起协同进化
- 3、成为盟友
  - 1) 做好翻译
  - 2) 成为功能

## 三、掌握汇报工作的核心技能

- 1、汇报的频率
- 2、汇报的内容
- 3、汇报的方法

### 情景案例 4：向下管理

#### 一、关键洞察

- 1、是改变个体还是塑造环境
- 2、针对下属，要不要一视同仁，平等对待
- 3、新时代下下属犯错，要不要惩罚
  - 4、及时性

#### 二、激励下属

- 1、激励下属的前提
  - 1) 看见
  - 2) 相信
  - 3) 尊重
- 2、激励的公式
  - 1) 赞美=发现并指出独特行为  
练习：发现美的眼睛
  - 2) 激励=赞美+行为建模  
行为建模的 2 种方式  
行为建模的 2 种场合

#### 三、辅导下属

- 1、辅导下属的前提
  - 1) 赋予能量
  - 2) 缩小盲区
- 2、辅导下属的方法  
辅导=植入目标+发现盲区

现场演练：辅导下属

## 四、团队公平文化

### 1、热炉法则

- 1) 警示性
- 2) 必然性
- 3) 公平性

## 情景案例 5：跨部门合作

### 一、关键洞察

组织当中为什么跨部门会有很多事情推不动？

解决原则：能用解架构决的不用制度解决，能用制度解决的不用沟通解决

认知升级：跨部门沟通的本质不是协作而是推销（将同事当成客户）

### 二、对新任管理者的发展建议

- 1、认清跨部门合作问题的本质
- 2、把同事当成客户，用推销思维促进合作
- 3、理解和了解对方，站在部门和组织的视角看协同

### 三、提升跨部门合作效率的方法

#### 第一步：研究“客户”需求

- 1、跨部门协作需求调研表

#### 第二步：完成自我赋能

- 1、强准备
- 2、硬实力
- 3、积信誉

#### 第三步：我能提供什么

先考虑为客户解决什么难题

### 结尾：总结复盘