

管理者90天转型赋能

干部90天转身计划 赋能手册

成功转型路径图 - 90 天行动计划

项目	0-5 Days Action Plan 促进转身	30 Days Action Plan 建立关系	60 Days Action Plan 走上轨道	90 Days Action Plan 赢得信任
	XX月XX日-XX月XX日	XX月XX日-XX月XX日	XX月XX日-XX月XX日	XX月XX日-XX月XX日
目的				
计划内容				

CONTENTS

1. 转型的平衡点

2. 成功转型关键

3. 是否能成功转型的区别

4. 关键的转型里程碑

5. 转型的“四个关键步骤”

Step1：我该如何为新角色的成功做准备？

Step2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

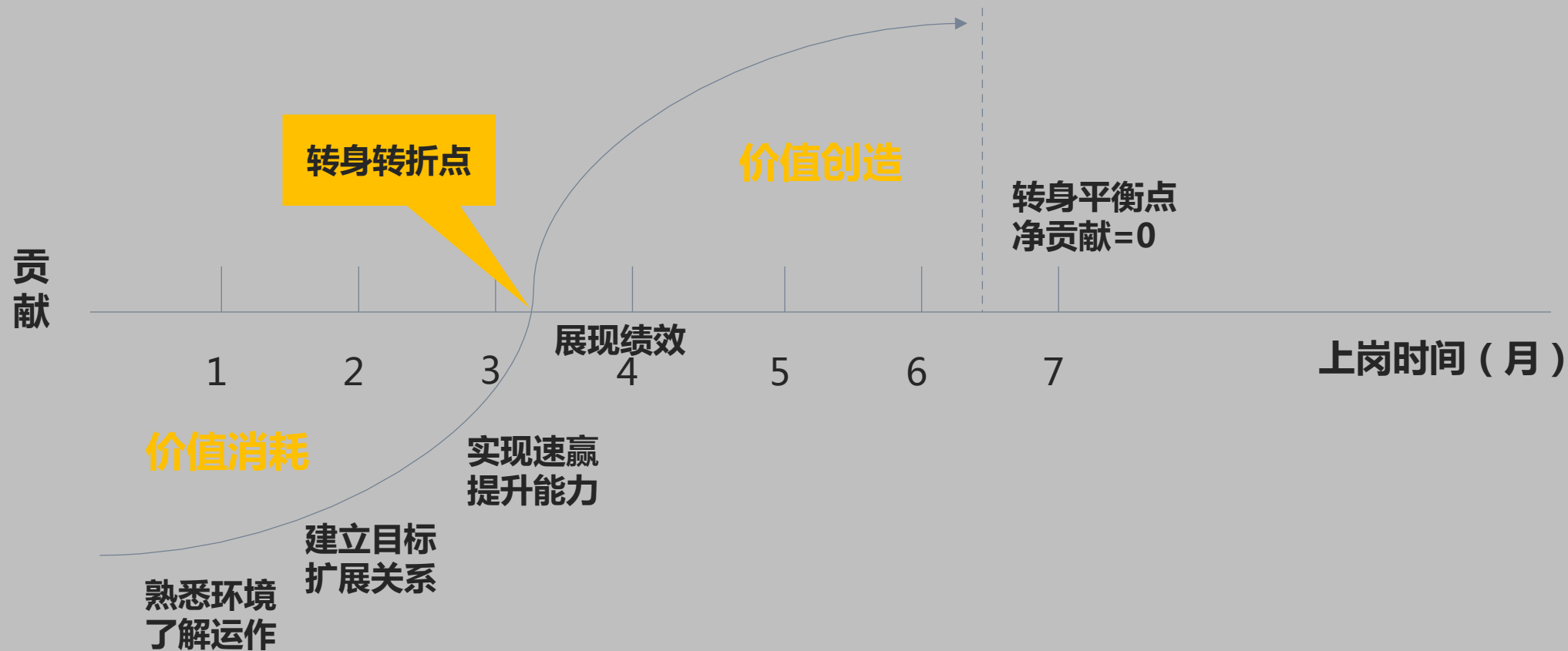
Step3：我该如何加强有效的影响力？

Step4：我应如何在成功转型的基础上带领团队更上一层楼？

6. 形成成功转型路径图- 90天行动计划

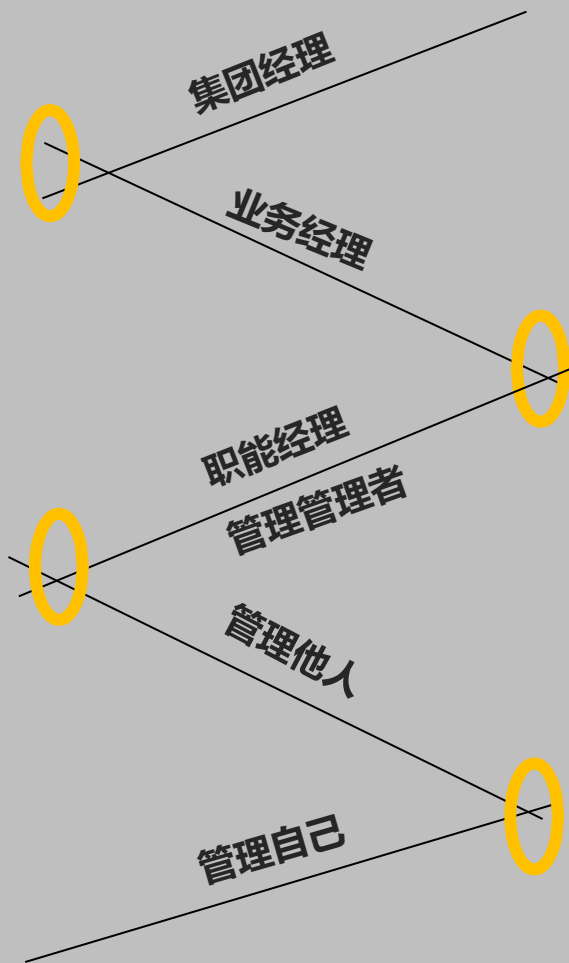


1. 转型平衡点



转身期一般为6个月，转身转正点平均为3.2个月；在转身期对关键岗位的新上岗干部进行跟踪与使能，帮助其尽快胜任新的工作，聚焦实现期望的结果，快速度过转身转折点，降低失败的风险。

2. 成功转型关键



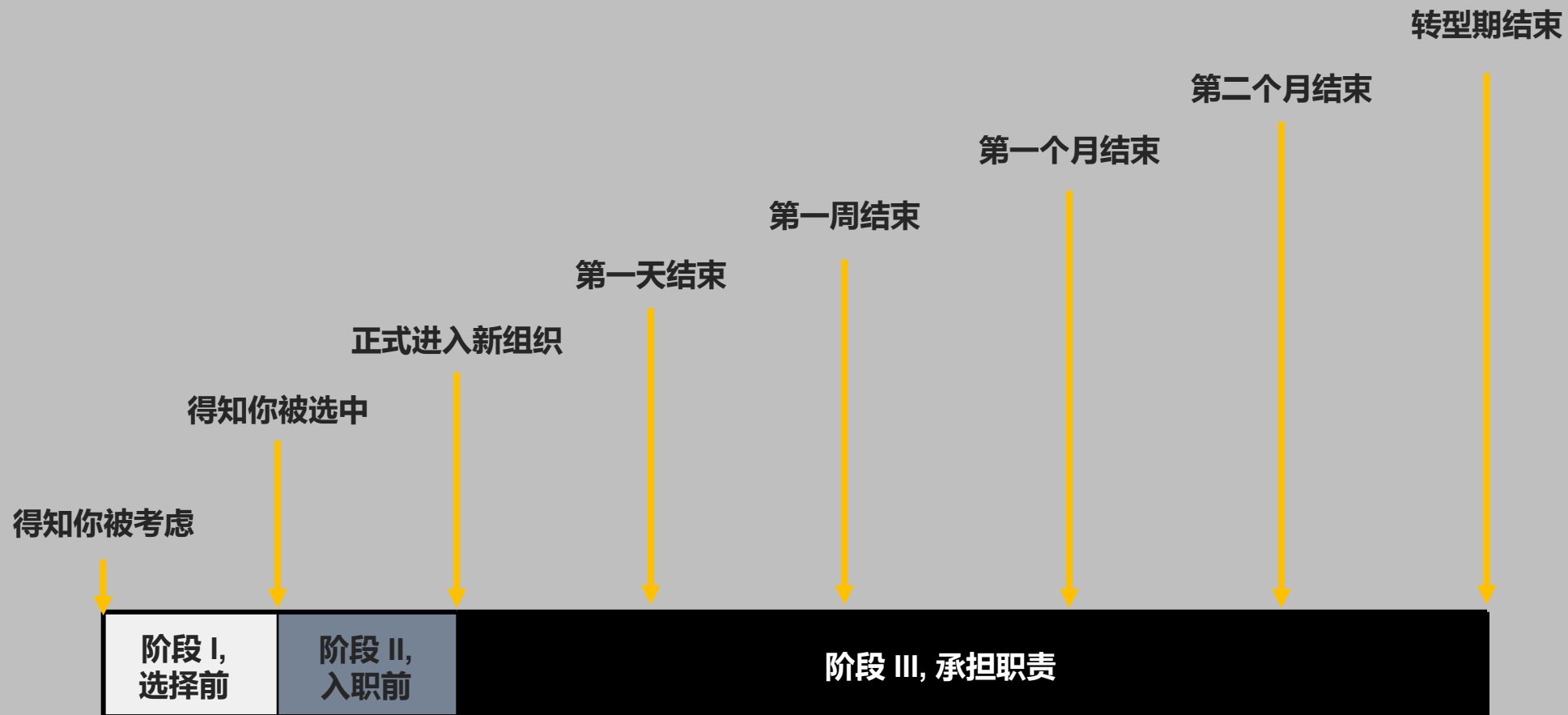
	一线主管	中层主管	高层领导
战略	<ul style="list-style-type: none"> 将执行计划转化成团队的行动和每个成员的职责 	<ul style="list-style-type: none"> 清晰地阐述业务战略，并将它转化为可衡量的计划 通过协作创新的解决方案来诠释业务战略 	<ul style="list-style-type: none"> 制定、阐述并推动实现1-3年的愿景，并制定务实的业务计划作支撑 将总部的要求和政策转化为执行策略 与客户建立深厚的合作伙伴关系，将市场趋势和机会整合到企业的市场战略中
执行	<ul style="list-style-type: none"> 通过主动的人员管理和项目管理，成为某个领域的专家或标杆 通过帮助团队和个人超越期望，超额完成部门的目标 通过分享最佳实践和知识资产，促进团队和个人的协作 	<ul style="list-style-type: none"> 监控结果和计划，为影响力大的项目高效地调用资源 通过促进与其它部门的协作，超额完成部门的业务目标 	<ul style="list-style-type: none"> 运用公平公正的管理体制，在实现收入目标的前提下尽可能地实现利润的最大化
人员管理	<ul style="list-style-type: none"> 通过不同的项目和学习的机会来发展下属 提供及时的绩效反馈，并积极管理不同绩效水平的员工 通过积极倾听、公平决策和及时跟踪，赢得团队的信任 	<ul style="list-style-type: none"> 通过培育符合企业价值观的组织氛围来及时解决问题 主动吸引和保留优秀人才，并充分发挥他们的潜力 有效授权并赋能团队提升组织能力，超越组织期望 	<ul style="list-style-type: none"> 巩固企业价值观和组织氛围 扫除障碍，推动绩效与成长 以身作则，领导发展领导

1. 了解新的环境对角色的需求，识别风险；
2. 用系统的方法管理关键转型期；
3. 创造良性循环，打开局面，建立信誉；
4. 加速学习，提升领导力。

3. 是否能成功转型的主要区别

成功转型的主管	未能成功转型的主管
<ul style="list-style-type: none">▪ 具有卓越的知识并熟悉情况，善于迅速分清主次▪ 能够识别并发展各种关键关系，在组织中迅速建立人际网络并展现以团队为导向▪ 能够把多个问题形成一个的愿景目标并激励下属为之努力▪ 与上级主管清楚地沟通战略和领导风格等▪ 掌握领导变革的流程和方法，基于对变革正确的评估，明确地传递对变革的自信心和对下属的信任	<ul style="list-style-type: none">▪ 往往来自于外部领域，在初始阶段花了太多的时间▪ 太聚焦于工作任务（本身）的完成，忽略了建立并发展信任的工作关系，表现出习惯于独自做事的倾向▪ 同一时间追求太多，缺乏有说服力的策略，无法聚焦于解决主要问题▪ 没有澄清高层主管的预期▪ 只关注变革，忽略下属的稳定感与安全感等的需求，常常出现意想不到的事情

4. 关键的转型里程碑



5. 转型的四个关键步骤（成功转型的基本要素）

我应如何在成功转型的基础上带领团队更上一层楼？

在100天接近末尾时，要考虑如何带这个团队继续往前走，对团队有什么要求，需要哪些变革，如何实施

我该如何加强有效的影响力？

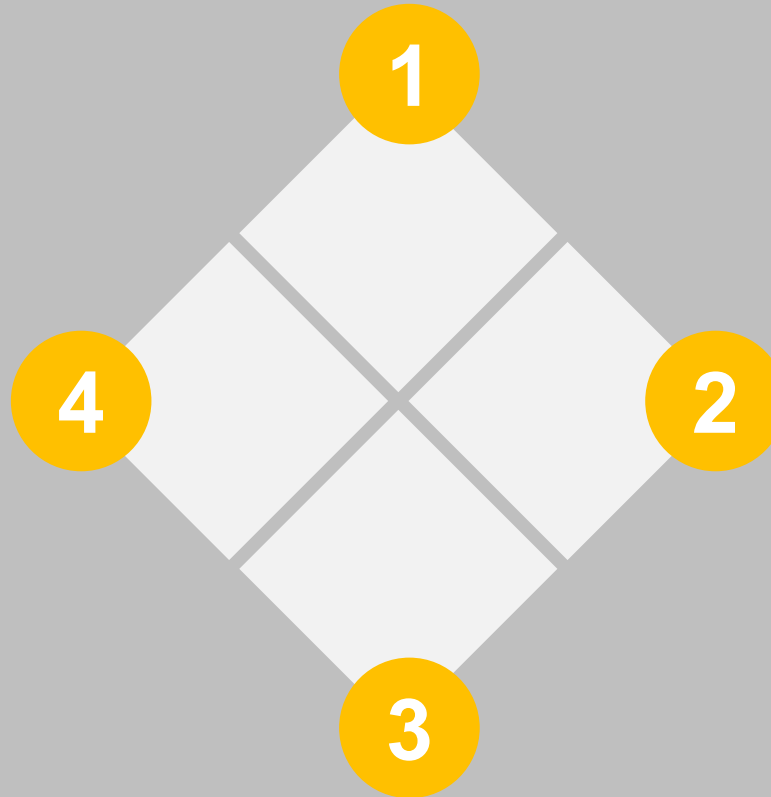
环境建立，跟上下级、周围建立友好网络

我该如何为新角色的成功做准备？

优缺点的评估，能力、经验，学习计划

我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

规划速赢工作



转型的关键步骤 - 将有助于您设定重点举措和日常活动的优先顺序，由此，你能聚焦去实现期望的结果，并尽量减少失败的风险以实现您的潜力。

管理好新上岗时期的四个重要原则

“审时度势”

- 转型过渡失败的根本原因，要么是由于新管理者误解了组织环境的基本需求，要么是缺乏适应组织内部环境的技巧和灵活性

“求同存异”

- 如果专注于细节，每一个转型都是独一无二的。但是，从更高的层次来看，每一阶段的转型存在共同的特征和规则

“良性循环”

- 新管理者的成功需要调动组织内部其他员工的力量。压倒一切的目标是培育良性环境，而非象病毒一样扩散负面影响，最终使组织的免疫系统被彻底破坏

“鉴往知来”

- 对高层管理者而言，转型成功需要诸多重要的经历。将有效加速过渡的技巧传授给他们，帮助管理者在实践中完成转变，对组织而言将带来巨大的回报

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 角色转换的误区；
- 信息/知识来源（关于过去、现在、未来的问题）
- 加速学习（有效学习的原则、有效学习的障碍、确立好学的态度）

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

●思想上的转身

- ✓一切重新开始，避免陷入舒适区温柔的陷阱
- ✓尽可能多了解有关新角色的一切情况

●时间上的转身

- ✓按照新岗位的要求分配自己的时间

●技能上的转身

- ✓识别你新岗位要求的弱项并制定解决方案
- ✓面对你的强项要考虑现在的环境是否有了变化，时刻提醒自己：有时成功也是失败之母

●重新建立工作中的人际网络

- ✓获取能够帮助你成功的资源

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 角色转换的误区

思考一下在您过去的领导角色中曾经有过的一次失误，或者说某件您本来可以处理得更好的事情。

1. 这次失误，是否反映了针对某些问题您缺少关键的知识？
2. 这次失误，是否反映出您过于匆忙地决定了需要采取什么行动？
3. 如果有适合的人提供更好的支持，这些失误是否可以避免？

您是否容易陷入某些“角色转变的误区”？

过去的失误：	如果您回答“是”：	小心常见的“误区”：
战略	是	落后于正常学习曲线
结构	是	先入为主；试图做得太多
流程	是	孤立无援；偏听偏信

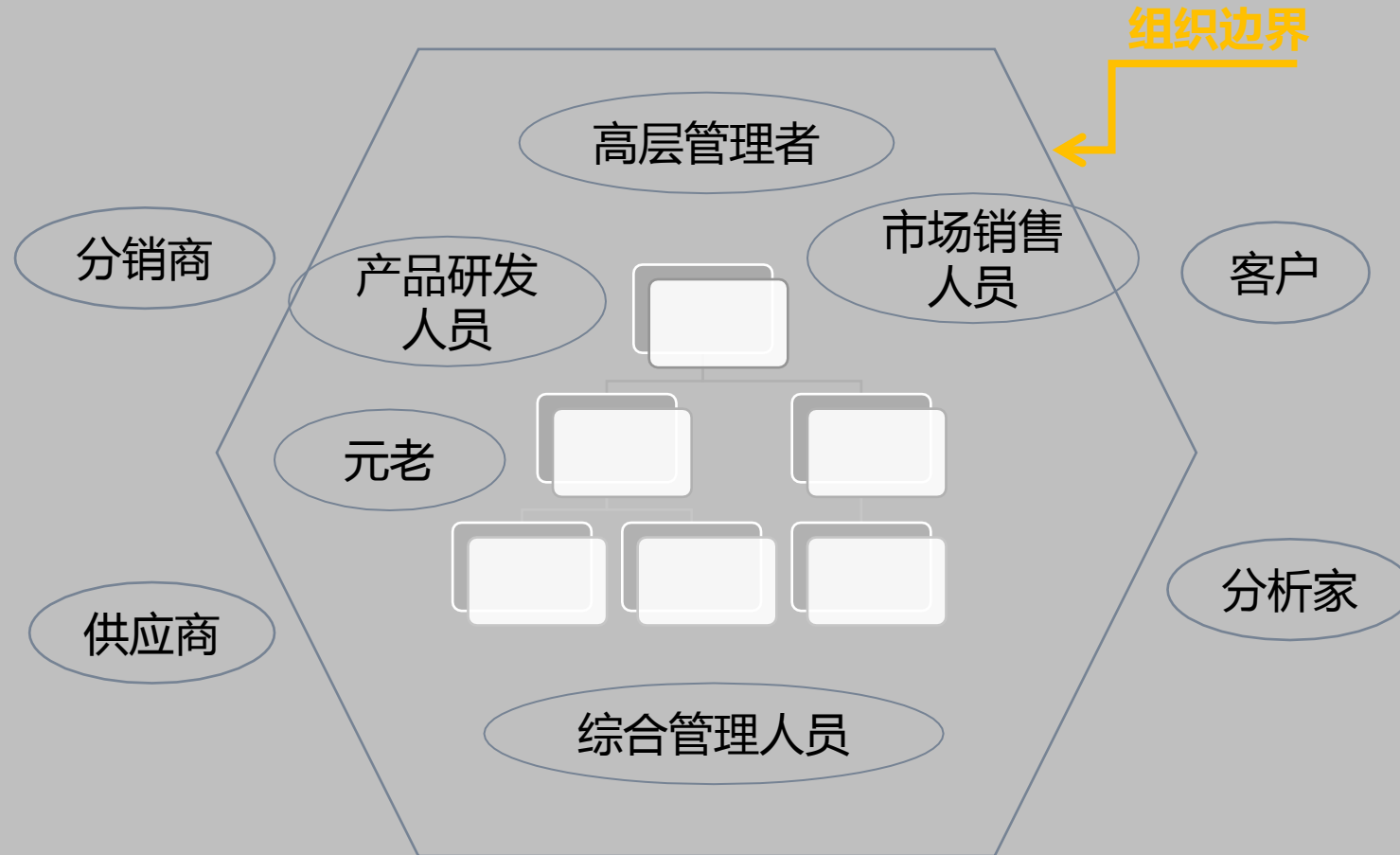
步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

• 角色转换的常见误区

误区	描述	结果
落后于正常学习曲线	在开始新工作前，您投入大部分时间忙于完成以前的工作，或停下来无所事事。	您没有学习新业务所需的知识，以使自己刚开始的决策更加完善。这可能导致您做出错误的判断，从而毁坏自己的信誉。
设定不切实际的期望值	从一开始您就没有设立既明确又可实现的目标	您可能表现很好，但是仍然无法达到上司的期望。
让自己孤立无援	您花费了过多时间阅读财务和运营报告，但没有安排足够的时间与员工和其他关键的相关方沟通交流。	您没有建立了解新的工作环境所必需的关系和沟通渠道。
先入为主	在聆听别人的意见前，对于要讨论的问题和解决方案您的主意已定。	您排斥并疏远其他人。即使您最初的想法是可行的，但您放弃了倾听关于某些难题的其他（可能更好的）解决方案的机会
贪多图快	贸然多面出击，启动多个项目，玩机会主义。	工作安排混乱无序。没有将足够的资源用于重点项目。
长时间拘泥于现有团队	您留用绩效平平的下属，相信他们在自己的领导下会有所提高。	您把宝贵的时间和精力浪费在试图弥补团队的不足上面。
偏听偏信	您喜欢倾听某些人的意见，而不喜欢另外一些人的见解。	您这样就疏远了潜在的支持者。如果不倾听多方面的意见，您就有可能因采纳不良建议而做出错误决策。

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 信息/知识来源—关于过去、现在和未来的问题



步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 加速学习

有效学习的原则

- 一下子什么都学会是不可能的
- 在角色转变阶段的学习中存在一种循环逻辑
- 要带着观点学习
- 越往后学习会变得越艰难

有效学习的障碍

- 先行而后学。
- 相信自己的“内心感觉”甚于相信系统化的学习。
- 对文化和政治的相关信息了解不够充分。

确立好学的态度

- 主动找到问题所在。
- 主动聆听。
- 培养领悟能力。

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

• 加速学习

学习风格评估

Learning style assessment

把你在评估中各栏的得分填入相应的空处，然后乘以括号中的数字，得出每一栏的总分。

A $\times (-1) =$ ()

B $\times (1) =$ ()

C $\times (1) =$ ()

D $\times (-1) =$ ()

记录你选择A 或 选择B的个数
1.在学习时，我更喜欢
a.立刻进入状态
b.回顾多重问题，观点及可取的行动方向
2.在学习时，我更喜欢
a.对在实际情景中有效的方法进行试验
b.群策群力，找出不同的情景分析方法
3.在学习时，我更喜欢
a.花时间探索各种不同的选择和观点
b.在充分了解问题或他人的关注点之前就采取行动
4.在学习时，我更喜欢
尝试自己的方法，甚至不惜冒险
观察他人如何处理此种情景
5.在学习时，我倾向于避免
等待并且考虑种种可能性
在统观全局之前就投入其中
6.在学习时，我更喜欢
a.经过实际应用验证的方法
b.经过严密推理验证的方法
7.在学习时，我更喜欢
a.作现实主义者
b.作理想主义者
8.在学习时，我倾向于避免
a.极具系统性的人
b.极具自发性的人
9.在学习时，我更喜欢
a.研究工作的计划会议
b.回顾工作的汇报会议
10.在学习时，我更喜欢
a.在没有取得全部信息前就给出结论
b.要取得全部信息后才能给出结论
11.在学习时，我更喜欢
a.尝试新的方法
b.沿用就的方法

记录你选择 C 或者 D 的个数
1.在学习时，我更喜欢
c.探索自己或他人关于该情景的经历及感受
d.探索关于该情景的想法或理论
2.在学习时，我更喜欢
c.有相关情景的处理经验
d.有一个清晰、合乎逻辑的情景陈述
3.在学习时，我更喜欢
c.获得他人对于情景的感受
d.获得他人对于情景的理解
4.在学习时，我倾向于避免
c.结合运用自己的直觉和别人关于情景的不同理论
d.结合运用自己的直觉和别人关于情景的不同感受
5.在学习时，我更喜欢
c.处理奇闻轶事，经历及其他经验总结
d.处理程序框图，图表及其他数据汇总
6.在学习时，我更喜欢
c.能坦然面对自己和他人感受的同事
d.能坦然面对事实的同事
7.在学习时，我更喜欢
c.非正式、自由发展的讨论
d.正式、有一定结构的讨论
8.在学习时，我倾向于避免
c.理论训练，个案研究和建模
d.经验训练，角色扮演和模拟
9.在学习时，我更喜欢
c.关于主题的热情动人的交谈
d.关于主题的详尽客观的交谈
10.在学习时，我更喜欢
c.与他人一起学习
d.自己学习
11.在学习时，我倾向于避免
c.处理大量的人们关于目前环境的理论
d.处理大量的人们关于目前环境的感受

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

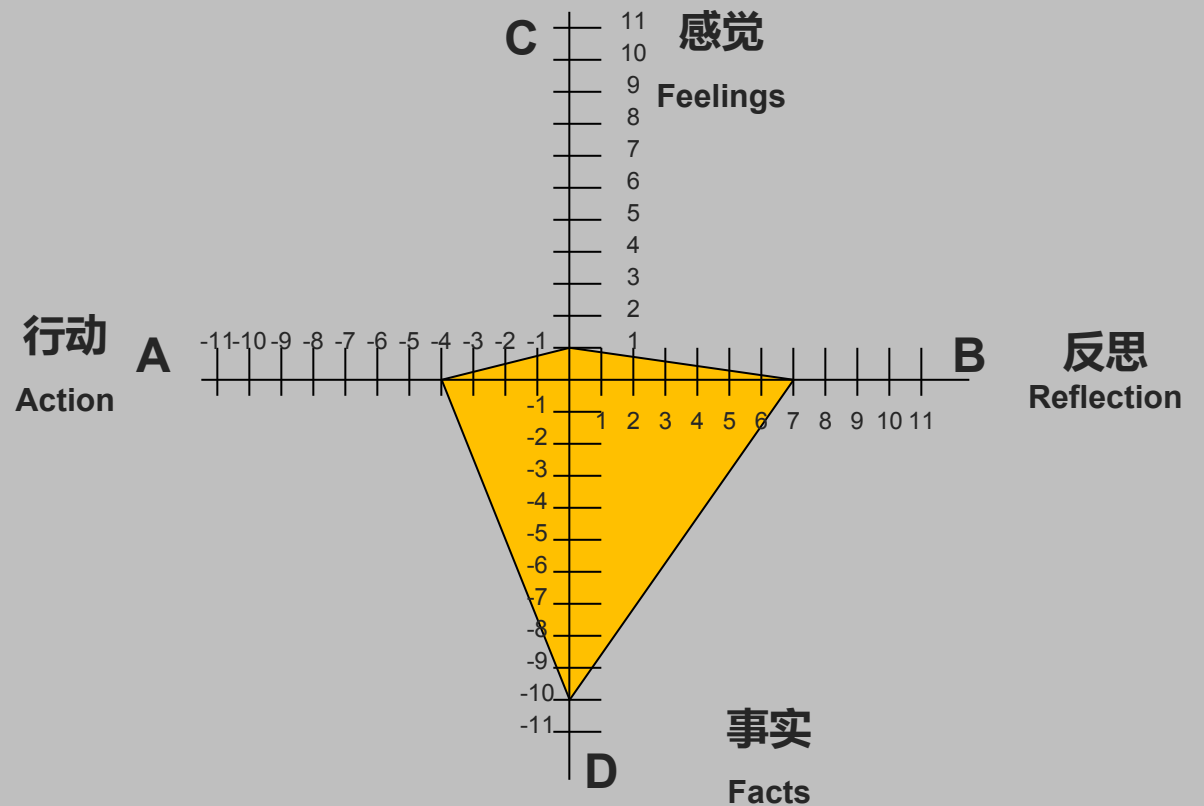
- 加速学习

学习风格评估

Learning style assessment

在下面的坐标方格上，把每栏的总分用点描出，并用线连接各点。你会得到一个风筝或钻石形状的图形。在坐标轴上，把图形的最大象限涂黑。阴影区域代表了你的学习风格。

看一下你的学习风格。你的学习风格在你刚才涂黑的象限里被加以描述。象限越大，你越依赖相应的风格。如果你的评估显示了二个或以上面积大致相同的阴影区域，意味着你在相应的风格上取得平衡。



步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 加速学习

学习风格评估

Learning style assessment

每个人都有不止一种学习风格。许多人对某一种风格有强烈的偏好；其他人则在两种甚至所有四种学习风格之间取得平衡。

了解自己的学习风格就像有了一张地图，上面有图例标明“你在此处”；它能让你意识到自己在团队项目和问题上的解决方式，帮助你发现自己与其他人的方式有何不同。

行动
Action

感觉Feelings

实干者 善于运用经验来开展工作 Doer Skilled at drawing on Experience to get work done 注重直觉，经验，行动 Values intuition, experience, action	群策群力者 善于想象和提供多种选择方案 Barnstormer Skilled at imagining and offering diverse alternatives 注重感受，想象，灵活性 Values feelings, imagination, flexibility
解决问题者 善于找出和发展想法的实际用途 Problem solver Skilled at finding and developing practical uses for ideas 注重明晰，应用，善终 Values clarity, application, closure	整合者 善于分析综合许多事实和观念 Integrator Skilled at analyzing and integrating many facts and concepts 注重说明，理论，一致性 Values interpretation, theory, coherence

反思
Reflection

事实Facts

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

• 加速学习

四种学习风格

Four styles

四种学习风格代表的是两种维度的组合

The four learning styles represent combinations of the two dimensions

感觉Feelings

行动
Action

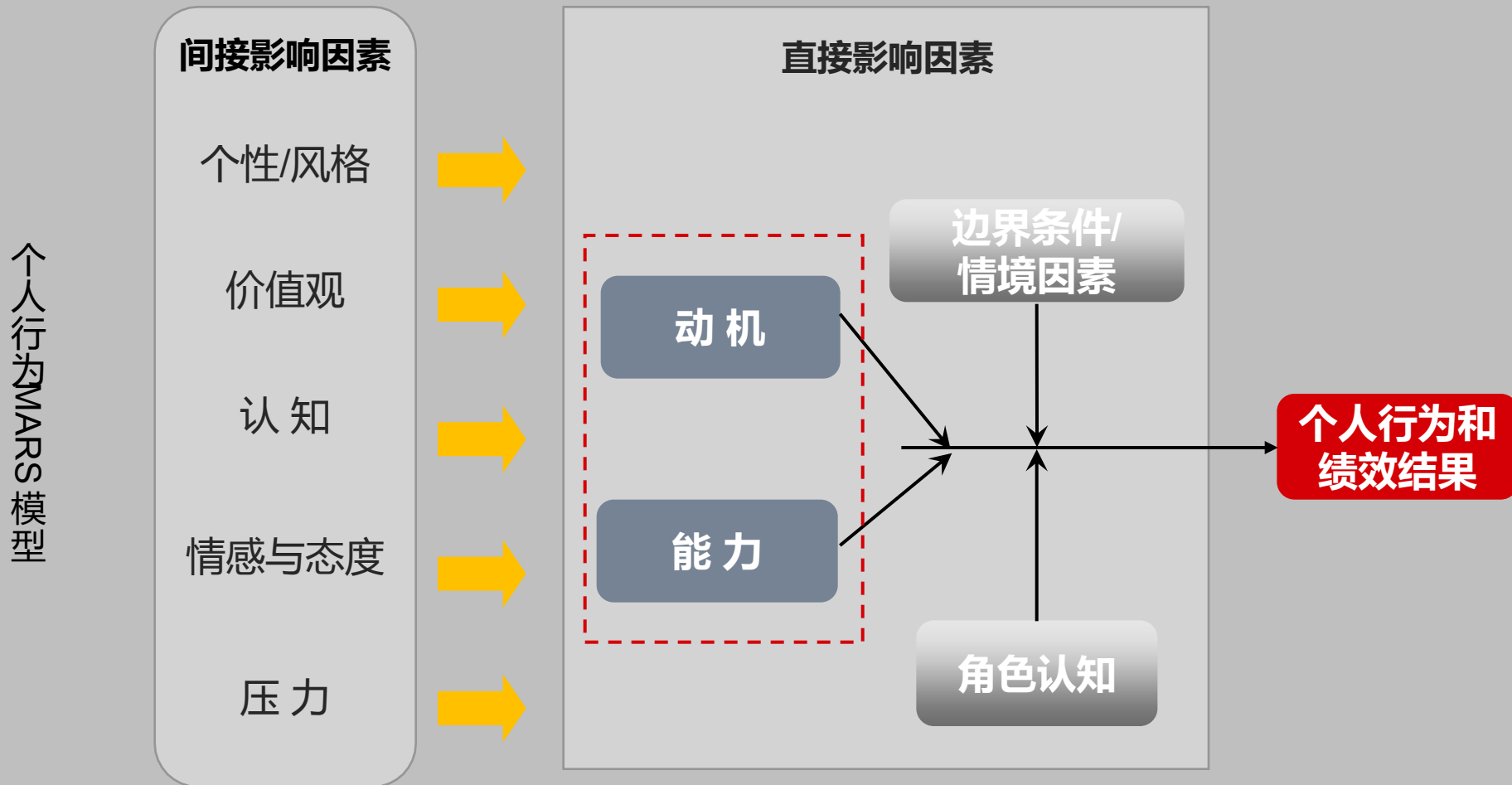
反思
Reflection

实干者 <ul style="list-style-type: none">此风格倾向于行动超过思考，注重感受超过事实。实干者通过做出决策并加以实践能获得最佳学习效果。	群策群力者 <ul style="list-style-type: none">此风格倾向于思考超过行动，注重感受超过事实。群策群力者通过鼓励、发展和听取新想法，能获得最佳学习效果。
解决问题者 <ul style="list-style-type: none">此风格倾向于行动超过思考，注重事实超过感受。问题解决者通过提出解决方案和检验决策的实用性，能获得最佳学习效果。	整合者 <ul style="list-style-type: none">此风格倾向于思考超过行动，注重事实超过感受。整合者通过对有关建议进行理论和逻辑上的检验来理解其中的联系——宏观图景，能获得最佳学习效果。

事实Facts

步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

- 影响个人行为因素



回顾步骤1：我该如何为新角色的成功做准备？

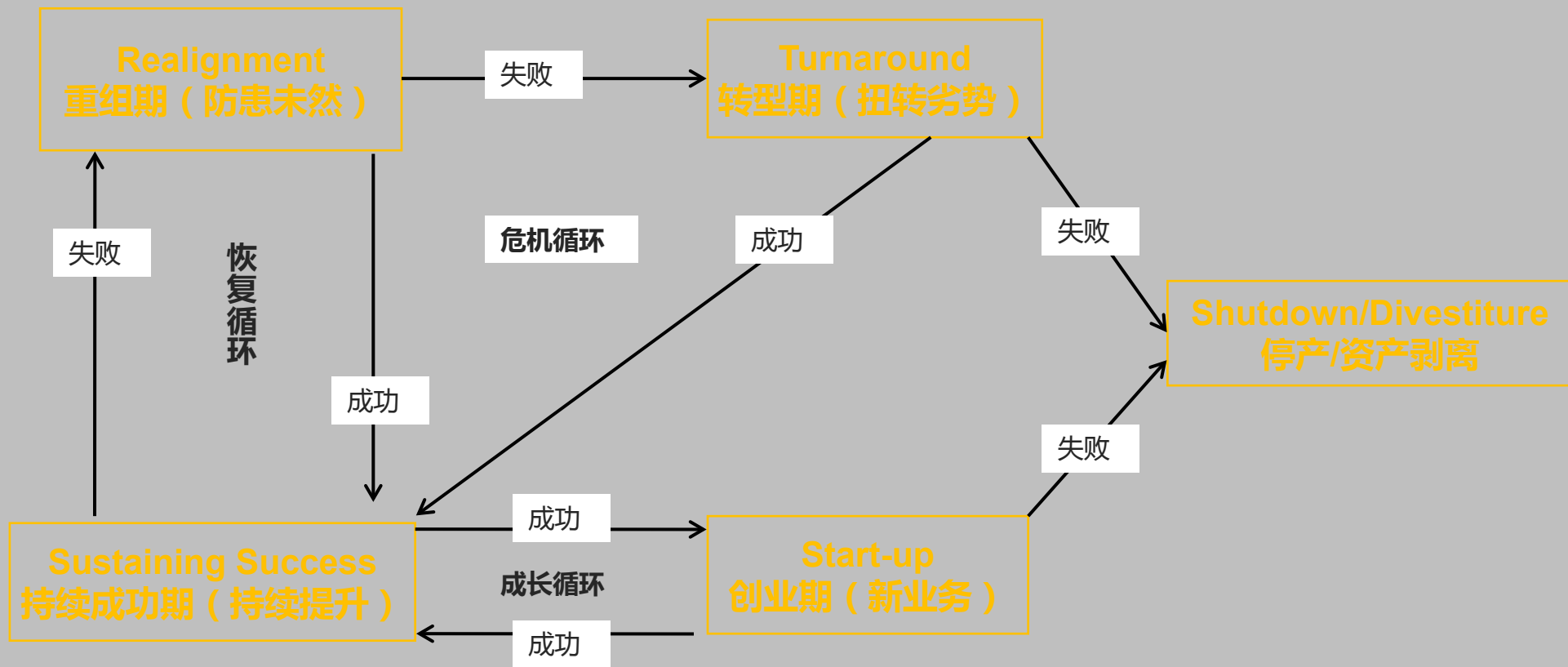
- **角色转换的误区；**
- **信息/知识来源（关于过去、现在、未来的问题）**
- **加速学习（有效学习的原则、有效学习的障碍、确立好学的态度）**

步骤2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

- 判断业务形式—STARS 模型
- 四种业务过渡类型（角色转变类型）及其特征
- 聚焦重点——运用正确的技能
- 了解组织文化
- 确定最优先事项、规划速赢、确保速赢
- 在规划速赢时常见的误区

步骤2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

- 判断业务形式—STARS 模型



source: Michael Watkins, *The First 90 Days*

步骤2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

- 判断业务形式—四种业务过渡类型及其特征

过渡类型	角色	挑战	机遇
新业务	你负责整合人力、财力和物力以组建新的业务部门或启动新的项目	<ul style="list-style-type: none">▪ 建立架构和体系▪ 组建有凝聚力的、高绩效的团队▪ 设法应对有限的资源	<ul style="list-style-type: none">▪ 在一开始就正确地做事▪ 存在各种可能性▪ 没有固有的僵化
扭转劣势	你负责将陷入困境的团队拉回正轨	<ul style="list-style-type: none">▪ 激励士气低落的团队▪ 在紧迫的时间内产生快速、决定性的影响▪ 机构精简及人员优化	<ul style="list-style-type: none">▪ 认识到变革的必要性▪ 可能得到大量的外部支持▪ 小的成功会产生深远影响
防患未然	你负责使曾经成功现在却面临严峻挑战的组织重获新生	<ul style="list-style-type: none">▪ 根深蒂固的文化氛围▪ 让员工认识到改变的必要性▪ 重组高层团队，并调整组织目标，改变资源配置	<ul style="list-style-type: none">▪ 组织有很多明显的优势▪ 人们希望持续取得成功
持续成功	你负责掌管成功的部门或团队维持并扩大其现有成果	<ul style="list-style-type: none">▪ 避免导致问题的决策，以此来守住已有的成功。▪ 生活在令人尊敬的领导者和其创建的团队的阴影下▪ 寻求途径使业务更上一层楼	<ul style="list-style-type: none">▪ 已拥有一个强大的团队▪ 人们被成功激励▪ 拥有持续成功的基础

步骤2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

- 评价你所处的环境及自我（二人小组练习：挑战与机会）

第一步：回顾你的角色转变类型

单独回顾你的角色转变类型的优势，弱点，以及容易陷入的误区。

第二步：做一个访问

按照右侧的内容来访问你的搭档或让你的搭档访问你。

第三步：调转访问角色

五分钟后调换访问角色

时间：15分钟

简要访问你的同伴，回答下列问题：

1. 你正处于四种业务过渡类型中的哪一个？
2. 你的哪些爱好符合过渡类型的要求？
3. 你具备哪些技能能够符合过渡类型的要求？
4. 回答上述二，三问，对于你在转型期内将面临的挑战，你将如何应对？
5. 回答上述二至四问，你如何为转型期做足准备？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/885320210210011132>