

# 项目概述

企业正从市场驱动型成长、创新驱动型成长发展到领导力驱动型成长。企业要想获得成功，就必须在各个领导层级拥有出色的领导者。

对于多数新提拔的管理者而言，第一次职业生涯转型是非常艰难的：他们普遍缺乏必要的领导技能如授权、激励、辅导、协调关系、沟通等，又未得到企业正式的、系统的、有效的培训，以致变得缺乏安全感，以自我为中心，不能适当地为下属提供支持，这不可避免地会导致信任崩溃、员工被疏忽、绩效下降。

拉姆·查兰在《领导梯队》中多次提到，如果不能进行工作理念的转变，就无法成功完成转型，导致管理者常常和自己的下属竞争，而无力承担自己的管理职责。

## 【现实困惑】

### ◆ 新经理困惑：

上任前的期望：

1. 我因为专业能力强才被提升为经理，所以这些专业特长也能帮助我成为优秀的管理者。
2. 作为管理者，我有权确定工作方向，并将自己的想法付诸实施。
3. 作为管理者，我将有能力得到团队完成目标所需要的资源。
4. 作为管理者，我在执行和运作方面将拥有更多自主权和自由空间。
5. 作为管理者，我可以将工作上的绩效压力（例如销售指标）转移给我的下属。

实际情况：

*管理者仅依靠专业特长是不够的，拥有的权力将比预期的有限得多，对资源的掌握常常力不从心，而团队的压力更是首要承担者。*

*当别人的领导绝非易事。对于绝大部分新经理而言，获得晋升、初次走上管理岗位的兴趣和新鲜之后，他们很快就会发现，作为管理者要获得成功所需的技能和方法，与作为员工个人要取得成功所需的技能和方法截然不同。*

——哈佛商业评论

### ◆ 企业的问题：

当前，企业在领导梯队建设方面存在四类问题：

## ◆ 培养的问题：

新经理培养如今已经成为很多企业的常规培养项目，市面上的培训课程也相对成熟。然而面对快速变化的商业环境和人才市场，企业需要更高效的新经理培养。

目前企业新经理培养常见的挑战有：

1. 系统：市场上单个的课程主题比较多，但很少针对新任管理者系统培养的项目。
2. 持续：上课很容易，但如何在成长过程中给予持续的学习支持。
3. 连接：培养的内容如何跟企业本身的工作进行连接。
4. 改变：课程结束后的知识如何转化为行为。

**基于与众多企业的合作经验，以及对优秀企业新经理培养最佳实践的研究，我们发现好的培养项目通常有以下特点：**

1. 项目周期：长达 6~12 个月，每 2~6 周集中见面一次；

2. 学习方式：面授课程、在线学习、学员研讨、日常辅导、情景任务、测评反馈等；

3. 参与人员：新经理、企业培训管理者、学员上级、公司高管、外部专家。其中学员上级深度参与尤为突出，担任日常工作辅导、研讨促动、管理实践经验分享等工作；

4. 考核方式：学习参与度（出勤率、上线率等）、知识掌握程度（知识点考核、分享等方式）、定期反馈（日常辅导反馈、360 测评反馈等）；

5. 后续跟进：行动方案、书影会、问题解决小组、课程内化等。

### **【课程特点】**

课程遵循独特的“CTLARA”课程设计,符合成人学习规律，让学员不仅深入的进行了学习，更能把学习转化为行动。



## 【学习方式】

采用“混合式学习”的理念与模式，“培训与辅导相结合”、“工作与学习相结合”，突破传统培训的局限和短板，要求学员“课前学、课间思、课中问、课后习”，拓展学习的广度、深度和粘度，改变学员的学习习惯，真正提升培训与学习的效果。

1. 课前预习：课前指定书籍与文章，以及进行自我测评，了解课程内容，增强课程体验。
2. 课中学习：遵循“CTLARA”的课程设计，采用多种方式对课程内容进行，增强课程的收获。
3. 行动计划：课程结束当天，针对课程内容做出行动改进计划，并由老师进行跟

进辅导，促进知识落地。

4. 课程内化：以学习小组为单位，针对当期课程知识复盘，根据老师授课内容以

及企业现状，把课程内化。

5. 书影会：课程结束后，成立书影会，持续学习成长。

## **【项目特色】**

**1. 真实案例：提升课程实用与操作性**

**2. 行动计划：连接知识与行为改变**

**3. 课程内化：小组共同学习，把老师课程当成企业内部课程**

**4. 书影会：学习后的书影会、拆书帮，创建真正的学习型组织**

5. 责任制：主讲老师担任项目总负责人，真正做到培训咨询化

### 【特色活动】

1. 特色开营：项目建立，团队 PK，拓展活动
2. 自主管理：学习组，纪律组，快乐组，宣传组，生活组，人人参与管理
3. 项目比武：课程内容授课大比拼
4. 毕业考核：知识考核、情景案例、毕业论文

### 【项目要求】

时间：8+2 天

对象：担任管理岗位三年内的管理者或后备干部

人数：不超过 36 人

### 【项目设计】

基于哈佛“领导力管道”的新任管理者能力提升。遵守由低到高，由内到外的管理发展路径，管理者从打好管理基础，了解管理心理，和谐人际关系，最后带领团队。从

知识，技能，格局三个层面提升管理者的能力。

天数	单元名称	重点内容	收获
D1 2天1 晚	转变管理思维	一、管理的本质 二、中西方管理学派理论及应用 三、上、平、下级经理人角色定位 四、经理人在组织中的位置 五、经理人职业素养的建立 六、如何面对年轻员工管理	通过管理基础知识了解，明确自身定位，摆正位置。
D2 2天1 晚	洞悉员工心理	一、心理学三大势力 二、从心理了解人性 三、知人善任 四、压力与情绪处理 五、销售心理学	管人即管心，通过对心理学的系统了解，了解管理心理，销售心理，决策心理，处理好个

		六、心理与决策	人、团队、客户情绪。
D3 2天1 晚	调整人际关 系	一、结构化表达 二、公开演讲 三、情感沟通 四、处理异议 五、高效会议 六、向上汇报，向下安排，同级和谐	学会清晰的汇报与表 达，开好会议，处理好 冲突，和谐人际关系。
D4 2天1 晚	构建卓越团 队	一、领导行为 二、团队发展 三、员工辅导 四、激励技术 五、情境领导 六、团队障碍	认清团队发展的障碍， 提升自己的领导能力， 达成组织效率。

## 一、转变管理思维：认清角色，理解管理

### A：认识管理

- ◇ 改变管理的观念
- ◇ 科学管理，组织管理，行为管理

- ◇ 管理者的贡献与承诺
- ◇ 管理者的角色与技能
- ◇ 当工作与情感冲突时，如何选择
- ◇ 如何科学地应用流程管理

#### B：了解组织

- ◇ 组织的特性
- ◇ 组织内部的关系
- ◇ 组织内部的定位
- ◇ 组织内部如何营造良好的氛围

#### C：新生代员工对管理的挑战

- ◇ 前喻文化、并喻文化、后喻文化
- ◇ 文化五维度的影响
- ◇ 五维度对管理的影响

#### D：自我管理

- ◇ 工作激情
- ◇ 工作责任

- ◇ 工作效率

## 二、洞悉员工心理：从“心”了解自己，认识别人

### A：从“心”了解

- ◇ 心理学三大势力
- ◇ 安全型、焦虑型、冷漠型员工
- ◇ 常见的防御机制
- ◇ 原生家庭对员工的影响
- ◇ DISC 性格
- ◇ Big Five
- ◇ MBTI
- ◇ 识别异常人格

### B：自我情绪与他人情绪疏导

- ◇ 情绪与生理唤醒
- ◇ 抑郁是心理还是器质病变？
- ◇ 谁最容易得抑郁？
- ◇ 你的行为决定你的态度
- ◇ 控制思维积极向上
- ◇ ABC 模型
- ◇ 识别错误的想法

- ◇ 对错程度

#### C：销售心理与决策心理

- ◇ 营销人员的心理素养
- ◇ 营销过程的心理影响
- ◇ 决策与判断

### 三、调整人际关系：和谐关系，上下协同

#### A、打开沟通之窗

- ◇ 扩大公开区
- ◇ 展示隐私区
- ◇ 反馈盲区
- ◇ 激励潜能区

#### B、清晰的表达

- ◇ 主题明确
- ◇ 层次清晰
- ◇ 结构简单
- ◇ 重点突出

#### C：情感传递

- ◇ 基于文化的交流

- ◇ 肢体语言传递情感
- ◇ 褪去暴力，和谐交流

#### D：沟通实践

- ◇ 处理议异，解决问题
- ◇ 高效会议管理
- ◇ 跨部门协作
- ◇ 如何向上级汇报，下级工作安排

### 四、构建卓越团队

#### A、团队发展与障碍

- ◇ 团队发展的阶段
- ◇ 高效团队的特征
- ◇ 团队协作的障碍

#### B、团队领导魅力

- ◇ 领导的心理
- ◇ 领导的层次
- ◇ 领导的行为
- ◇ 领导的权变

## C : 员工辅导与激励

- ◇ 引导员工职业发展
- ◇ 提高员工技能
- ◇ 教练技术在员工辅导中的应用
- ◇ 激励的原理
- ◇ 激励的实用技术

## D : 控制与授权

- ◇ 关键点控制
- ◇ 过程管理
- ◇ 授权的对象
- ◇ 授权的关键