

## 新晋管理者（储备干部）的6堂课

一个可能发生在你我身上的故事：

不过短短的3个月的时间，命运就把我这匹职场中的黑马，标注上了ST。（财务状况或其它状况出现异常的上市公司的股票交易进行特别处理，由于“特别处理”的英文是Special treatment，缩写是“ST”。）

3个月前我被破格晋升为经理——单位最年轻的中层干部。不到30岁的我觉得信心十足，按照这样火箭一样的速度，很快就可以拿到公司高层的黄手绢。毕竟，获得晋升之前，我一直保持着一流的业绩。这并非我自吹自擂，我的确是公认的新星，前途一片光明。我的个人成就有目共睹，每个人都认为，我就是经理的最佳人选。

一开始一切顺利，似乎我就这样自然而然地过渡到管理工作中来……

然而最近，老板在季度绩效回顾中的一番话，让我明白事情并不像我想象的那么好——

*“你忽略了公司的指示。你的预算是超支的……我理解你的难处……不过你在管理上太温和了，没有尽到责任。”*

*“必须不断激励员工，因为他们缺少积极性”。*

*“你在聘用下属、培训下属以及激励下属方面做得怎么样……”而我想谈的是我的工作创意。*

*我的工作业绩表现在数字上还是可以的，可上司反复说为什么公司里的人对我有这么多的不满……我没有及时填写他们那些俗不可耐的表。他不明白如果我把时间都浪费在填写这些没用的报告上，那我实现的数字就不会这么好。*

*我的上司花了大量时间询问我与法律部门所发生的有关客户合同的争端。我的员工没法让这个家伙合作，所以我不得不打电话责问他。*

*我的上司把我训斥了一顿……他问我知不知道人们是怎样看我的。我在处理与同级的关系上是怎么做的？人们认为我只关心自己的部门，我自己的势力范围，自己的下属。他说我需要与人交往。简而言之，他说，他们把你看成是只顾自己，不管别人的人。这早晚会影响你的。*

更让人寒心的是，我平日最关心甚至可以说是关爱的一名员工提出了辞职，当我看到他给人力资源部的邮件时，我几乎疯了——

*“在工作了这些时间之后，我的感受是：直接上级和工作内容是影响个人愉快工作的很主要因素，而这二者，又是相联的。*

*我目前的直接上级，比较强势、不太尊重团队成员，而且个人在管理上厚度不够，缺乏应有的包容和接纳。举例来讲，在和他去和总经理对事的时候，很明显的你可以感觉到他并不尊重你，你在她眼里不过是她分配工作的一个。其实这是很失败的一种管理。考虑着，还是决定选择自己合适的。……”*

我陷入了困境——虽然比以往更加兢兢业业，但却徒劳无获。我很少有时间陪家人，我的健康状况愈下……我在生活的漩涡中苦苦挣扎。

我迫切地需要与人交谈，需要找一个能够倾听我的诉说，不对我妄加评价而只是提供建议的人。

晋升为管理者是职业生涯中的一个关键点。组织通过晋升对出色业绩者进行嘉奖，对个人来讲意味着一种冒险——一段原本有前途的职业生涯有可能中途夭折，所有人都会经历。从专业到管理是一种非常大的转变，其中没有什么捷径可循。

新晋管理者要把注意力从业务管理转移到‘人’这个核心上，本课程旨在与学员共同思考解决3个问题：

1. 如何理解管理者与业务高手角色的不同？
2. 如何让下属负起责任愉悦高效地工作？
3. 如何构建高绩效的团队？

本课程定位在新晋管理者的特殊角色，从专业到管理的角色转换，以员工敬业的原因为视角，全面诠释：

- 第一堂课——客户感动，员工敬业
- 第二堂课——识别期望，角色转换
- 第三堂课——明确要求，取得认同
- 第四堂课——管理表现，充当教练
- 第五堂课——因人而异，有效激励
- 第六堂课——优势互补，推动变革

通过本课程的学习，希望能帮助新晋管理者在系统思考中，将方法和工具用于实战中，以提升组织和个人的绩效。

培训对象

- 新晋管理者
- 储备干部

课程纲要：

#### 第一堂课——客户感动，员工敬业

- ◆ 管理者要做的第一件有意义的事：赢得客户
  - 一家被MBA奉为经典的餐厅
  - 感动客户秘诀揭秘——关键时刻
  - 感动员工秘诀揭秘——管理的关键时刻
- ◆ 管理者要做的第二件有意义的事：赢得员工
  - 李云龙的5大秘诀

- 明确目标——就是经理人要告知员工为什么要做、如何衡量和具体做什么
- 选拔才干——就是经理人要知人善用，不搞平均主义
- 资源保障——就是经理人要给员工提供完成工作必须的资源，重要的软件资源。
- 责权明确——就是经理人要明确什么范围由员工负责，因人而异适度授权。
- 奖罚严明——在给员工展示美好未来前景的时候，一定要给他们展示灾难是什么，想清楚未来的灾难你才能渡过未来的灾难。
- ◆ 管理者通过员工赢得客户的12个问题
  - 摸脑门练习的启示——影响员工行为的3件事
  - 经理人要关注12个关键问题的两层含义

## 第二堂课——识别期望，角色转换

- ◆ 从平级关系到上下级关系的挑战
  - 从许三多当代理班长说起
  - 学会面对以前的同事
  - 学会面对小道消息
  - 学会建立新的关系
- ◆ 执行上级不近人情指令的挑战
  - 从高诚的困惑说起
  - 面对组织利益与个人利益的冲突
  - 向米勒上尉学习处理员工抱怨的3件事
- ◆ “夹心饼干”的责任
  - 高层眼中的好干部
  - 基层眼中的好领导
- ◆ 组织运营演练
  - 好干部的5项内功
  - 管理者要履行的4项职责

## 第三堂课——明确要求，取得认同

- ◆ 干活就要由个干活的样子——向员工提出职业化要求

- 60分——服从命令 做事专注
- 80分——坚定信念 百折不挠
- 100分——讲求方法 积极心态
- ◆ 清楚地告诉员工目标和具体职责
  - 目标、职责与关键行为
  - 胜任素质的含义
  - 关键行为法
- ◆ 使员工认同要求的道理
  - 让后进员工认同目标
  - 使用“自我发展法”让员工认同目标
  - 使用内部标杆法让员工认同目标
  - 老农分土地的思考

#### 第四堂课——管理表现，充当教练

- ◆ 教会员工如何工作
  - 一对一教会员工掌握技能
  - SPSAR 法辅导员工
- ◆ 及时有效地赞赏员工
  - 日常工作中赞赏的7个原则
  - 如何利用绩效反馈激发老黄牛型员工
- ◆ 及时有效地批评员工
  - 日常工作中批评的7个原则
  - 如何利用绩效反馈指出性格青年型员工的不足
  - 如何利用绩效反馈协助常有理型员工制定绩效改进计划
- ◆ 关心员工的个人问题
  - 私下面谈
  - 鼓励员工去说话
  - 帮助员工梳理分析现状
  - 鼓励员工自己作出决定

#### 第五堂课——因人而异，有效激励

- ◆ “你担当不起，更没有人担当得起！”——  
聪明管理者明白因人而异的激励
  - 不能“一视同仁”
  - 如何对待不同类型的员工
  - 中国式管理的密码

- 组织中的四种人才
- 不同阶段人才危机
- 针对不同类型员工适宜的领导风格
- ◆ 识别不同动机激励员工
  - 权力欲望型
  - 目标欲望型
  - 人际导向性
  - 竞争导向性
- ◆ 行为矫正激励员工
- ◆ 使用心理学技巧激励员工

### 第六堂课——优势互补，推动变革

- ◆ “你们会像赢家一样打球，像赢家一样生活”  
——团队建设拨乱反正4部曲
  - 第一步 获得承诺
  - 第二步：共荣共辱
  - 第三步：消除浮躁
  - 第四步：激发潜能
- ◆ “要是把咱俩的性格均匀一下，那就能干大事”——没有完美的个人，只有完美的团队
  - 人无完人，但团队却可以是完美
  - 了解自己以及他人的个性
  - 管理者和员工之间的互补

#### 培训时限

- 四天或五天

#### 培训方法

- 培训师主讲、辅以录像、练习、案例分析

#### 参训人数

- 20-30人

#### 培训资料

- 课程由胡斌先生开发,讲义及辅助资料由其合作的管理顾问公司设计和制作。
- 培训师有权视课堂实际情况就培训内容作适当调整。