

领导权过渡——新任经理成功五步法

课程背景：

对于刚刚上任的经理、总经理等领导来说，无论是什么级别的，在最初的几个月当中，我们将面临着各种新环境、新业务、新企业文化体系、新人事关系等等的各种挑战，虽说你已经是职场精英，但很可能也常会招致各方面的批评和评价，这些情况也可能会导致你的心里落差与发自内心的抵触，很多优秀的人才都是如此被水土不服的现象所伤害或无法从容上任。

但我们可以看到有些职场精英人士又可以很快的融入新公司或新晋级的工作岗位，这就需要有一门好的课程来帮助这些新任领导干部如何尽快的、融洽的、从容的面临这些困难以及该采取怎样的措施去克服这些困难，同时需要帮助这些领导们如何建立起可以从中获得支持的关系网络，因此“领导权过渡”这门课在此背景下及时推出。

课程目标：

对新任领导的帮助点：

- 使新任领导能清晰并牢记过渡失败的根本原因；
- 认知自己的强项和弱项对过渡期的影响；
- 学会运用系统化的方法来降低失败的可能性；
- 营造良性循环,打开局面,树立自己的信誉；
- 妥善地管理好自己的过渡期，并掌握向上管理的基本技能；
- 成功的加速过渡模式会给组织带来巨大的回报

对上一级领导的帮助点：

- 能够清楚新任下属所面临的挑战，帮助他将尽快胜任，发挥能力；
- 能够为新任经理提供合理的发挥空间与配套机制
- 能够掌握一些合理的辅导工具，成为优秀的导师

课程工具：

工具：过渡期赋能计划表

工具：STARS 模型

工具：过渡期黄金定律

工具：经理能力均衡罗盘

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：新任领导者、HR 负责人、培训负责人、干部导师

课程方式：讲师讲授+案例分析+小组讨论

课程大纲

开场：导入领导权过渡导言

1. 过渡期所面临的关键性挑战

小组讨论：作为一名新任经理或新晋级的经理，你遇到了哪些挑战，你是怎么应对的？有什么困惑？

案例解析：一名制造业的新任厂长所面临的处境

2. 优秀领导者的五个最重要发展经历

第一讲：凤凰涅槃——突破屏障，超越自我

一、转换准备——心态的变化

小组讨论：上任第一天你准备讲些什么？

小组讨论：上任第一天你准备做些什么？

案例研讨：一名软件行业的总经理上任的第一天

二、过渡道路上的转型要求

1. 基本准则

2. 危险征兆

案例分享：十四天机型经理，一名工作了十四天的新任经理

三、稳扎稳打——过渡期赋能计划的制定

四、功守道——正确评估你的强弱项

小组讨论：各组成员各自评估自己的强项和弱项是什么？哪些可以分享？

小组讨论：如果猎头挖你去做一名总经理，在成为总经理之前，还需要克服哪些障碍？

五、你的信息来源，通过问问题提高自身的识别能力

小组讨论：你会向哪些人了解公司的情况？

小组讨论：你会提出哪些问题？

案例分享：一名“后到”的副总遇到的“厚道”同事

六、结构化学习方法，过去、现在、未来的思考

小组讨论：通过本节的学习，你有什么感触，每组选代表做分享（使用微行动学习法）

第二讲：明辨善断——诊断形势，决断战略

一、判断形式

1. 区分四种类型形势——创业、转型、调整、成功

2. 企业发展 STARS 模型

小组讨论：分组讨论对四种类型阶段的理解及之间的关系

小组讨论：考虑你目前所面临的类型，有挑战？有机会？

3. 角色类型-四种形式下你的任务

案例研讨：一名企业大学新上任高级培训经理的困惑

小组讨论：每组分享在其中一种类型下某经理的角色，当时是怎么做的

4. 挑战和机会——四种形式下的挑战与机会

小组讨论：对新任经理在四种阶段面对的挑战是什么，机会是什么，需要规避什么

5. 过渡期如何把握心理状态与角色处理

案例研讨：一名高效总经理的抗子弹打单法

小组讨论：你对几种情况中，哪一种最有感触？是怎么和自己链接的？

二、正确决策

1. 策略的选择——针对四种情况策略的选择

2. 资源组合

小组讨论：您在岗位上需要哪些资源来支撑您的整体策略？

小组讨论：您认为在不同形势下，所需资源有何不同？您将怎么应用这些资源

三、巩固胜利

1. 取得初战告捷

小组讨论：你怎么理解刚开始在四种类型下分别需取得的成绩，怎么做？

2. 需要避开陷阱

案例分析：一名资深的工程经理怎么“死”在了文化上

小组讨论：每组选一个五种陷阱中的一种，讨论规避的方法

3. 行为改变

小组讨论：取得成绩后你要注意自己在这五方面有哪些有问题的行为？怎么改变？

4. 掌控波动

小组讨论：初战告捷后怎么认知四阶段的“波动线”

四、奖励成功

1. 四种类型的成功

思考：作为经理，您会如何衡量各形势下的成功并给予奖励？

2. 新领导者如何让员工更加信任

小组讨论：你如何让员工信任你？

第三讲：轻重并举——平衡局势，合纵连横

一、关注基础（向上领导）

有所为，有所不为

小组讨论：作为新上任的总经理你认为最应该关注的基础工作有哪些？

小组讨论：有哪些事情是暂时不宜做的？

二、协商成功（向上领导）

1. 建立初始目标

2. 五次关键的谈话

3. 寻求帮助

小组讨论：作为新任总经理，你应该和你的上级谈些什么？

小组讨论：你需要上级给予你什么支持？

案例解析：一个新任经理是怎么与多个上司周旋的

三、保持协调（平衡管理）

1. 与平级的相处

2. 平衡冲突中的期望

3. 调整管理办法

测试：与评级相处的测试表

测试：三种情况下你的应对策略

小组讨论：员工间为什么会发生冲突？应该了解下属哪些信息？如何平衡员工间的期望？

四、建立同盟

1. 识别人际关系

2. 合作伙伴关系建立计划

3. 过渡期的黄金定律

小组讨论：作为新任总经理，你应该和你的上级谈些什么？

小组讨论：你需要上级给予你什么支持？

小组讨论：员工间为什么会发生冲突？

第四讲：运筹帷幄——完善机制，优化流程

一、规划结构

1. 分析以往的一致性

2. 使组织或团队符合要求

3. 三种不一致的情况

小组讨论：针对自身的实践思考不一致案例

a 技能与战略不一致？

b 流程与战略不一致？

c 结构与流程不一致？

4. 比较计划战略与实际战略

5. 结构的四大维度

6. 常见的四大问题

小组讨论：如果你是一名新总经理你将如何规划未来的公司结构？

二、优化流程

1. 学会制定和改进流程

小组讨论：如果需要你对公司的流程做优化设计，你将从何处着手？

三、发展技能

1. 调研摸底

2. 评估技能水平

案例分析：团队成员综合能力的评估方法及给后续绩效带来的作用

四、塑造文化

1. 塑造文化的六方面平衡轮

小组练习：针对能力平衡轮的工具的使用及制定

第五讲：汇智成效——有机整合，成就绩效

一、评估团队

1. 评估导向

2. 评估维度

3. 评估标准

案例分享：一个即将转型升级的培训团队面对的难题

二、重定建制

1. 团队发展的四大阶段

2. 组建团队的流程

小组讨论：您如何组建您的高效团队？并设计出流程方案

三、整合目标

整合目标、激励和评价标准

四、构建程序

1. 建立新的团队工作程序

2. 组建团队的常见误区——我们给出的建议（避免、取得）

小组讨论：您认为团队建设的误区都有哪些？应如何取得良好的开端？

第六讲：讲故事

1. 学习的感悟

小组讨论：让你感到骄傲的领导经历，让你感到失望的领导经历！

2. 两天课程的总结与回顾

分组讨论汇报：各小组汇报成果，评比