

新晋管理者综合技能提升

课程背景：

曾有调查显示，有将近 70% 的新晋升管理者反映在升职初期心理压力、不适应新工作，甚至离职的想法。另外，再远大的企业战略，也需要广大管理者宣贯和落实到每一位员工身上，如果管理者本身不能胜任岗位要求，企业的战略和目标根本无从谈起。可见帮助新晋升管理者快速适应新岗位挑战，胜任岗位要求对于企业和个人有着至关重要的意义。

新晋升管理者往往凭借原岗位的优秀业绩获得提升，但升值后的岗位要求往往与员工有很大不同，自己原来的优势也有可能变成现在的劣势。这需要新晋升管理者快速转变职责角色。另外，新晋升管理者如何面对自己原来平级的同事也是一个挑战，如何平衡个人关系与工作关系，需要科学的方法与领导的艺术相结合。对于空降的管理者而言，则急需快速了解团队成员，凝聚团队士气。总之，给予新晋升管理者及时的、适当的培训，可以帮助企业快速拥有一位卓越的管理者。

课程收益：

- 意识到管理者的职责是通过“管事”与“理人”达成组织目标
- 认同自身角色要从“自己做得好”转变为“带领团队做得好”
- 反思不良的工作心态并使用方法树立正念心态
- 针对任务特点进行分类处理，集中精力及时完成关键任务
- 辨识出周围同事的沟通行为特点，根据对方可接受的风格与其沟通
- 根据岗位要求及个人行为风格特点，组建团队，布置任务，汇报工作
- 使用激励人心的沟通方式，凝聚团队士气，打造高效团队

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：新晋升管理者

课程形式：现场讲授、案例分析、情境模拟、分组练习、课堂互动等

课程大纲

第一讲：管理者的职责与角色认知

一、管理者的职责：“管事”与“理人”

互动活动：“下属为什么跟随你？”

1. 管事的方法

- 1) 管理体系之屋
- 2) 关键任务确认与分解

小组练习：“西红柿炒鸡蛋的任务分解”

- 3) 品质保障的三原则：标准化、KISS 与持续改进
- 4) 职责划分的 RACI 原则

小组练习：“从美人计中学 RACI 职责划分”

2. 人的思维特征

- 1) 决定员工外在行为的思维因素

案例分析：守株待兔

- 2) 上级反馈对于员工行为的影响

情境模拟：“上级反馈”

3. 人的心理诉求变化

- 1) 从生存，到价值，再到精神自由



- 2) 幸福的公式
- 3) 欲望合理化转化的方法

二、管理者的角色认知

1. 角色转变的挑战

- 1) 从亲力亲为到辅导授权
- 2) 做上级的“助手”而非“对手”

案例分析：责任=权力

2. 管理者的三种角色

- 1) 企业文化与战略的实践者
- 2) 平行部门的协作者
- 3) 下属心中的引领者

3. 领导的影响力类型

- 1) 个人影响力测评
- 2) 职权型影响力的构成因素
- 3) 非权力型影响力的构成因素

视频材料：处理违章员工的艺术

第二讲：提升工作效益

一、影响工作效益的心态

1. 消极不良心态

- 1) 依赖外部资源
- 2) 过度完美主义
- 3) 拒绝改变

案例分析：完不成的任务

2. 积极正念心态

- 1) 积极主动
- 2) 持续改进
- 3) 双赢思维

二、工作任务分类与处理

1. 时间管理的四象限

- 1) 轻重缓急的分类标准
- 2) 轻重缓急的判断步骤
- 3) 分配工作任务的两个原则

个人练习：完成个人工作任务分类

2. 高效时间分配法

- 1) “80/20 原则”
- 2) 高效能人士的时间分配法
- 3) 处理突发事件的两个原则
- 4) 懂得拒绝干扰

个人练习：个人工作时间分配表

第三讲：了解下属，识人擅任

案例导入：我的好意为什么你不领情？

一、员工行为风格的分类

1. 四种行为风格的定义

- 1) 个人行为风格测评问卷

- 2) “老虎”——支配型
- 3) “孔雀”——影响型
- 4) “考拉”——平和型
- 5) “猫头鹰”——谨慎型

团队练习：“三国人物行为风格判断”

2. 四种行为风格人士的特点

- 1) 四种行为风格人士的优势
- 2) 四种行为风格人士的挑战

跨组交流：“我们的优势在哪里？”

视频材料：无法通过的军售提案

小组讨论：“谁适合当领导？”

二、在工作情境中的“识人擅任”

1. 激励下属的前提——识别四种行为风格人士的动力来源
2. 基于岗位胜任力模型的“选人”与“用人”
3. 基于下属风格特点的任务布置原则
4. 基于上级风格特点的工作汇报原则

案例分析：从“西天取经”的任务要求看唐僧团队的人岗匹配

第四讲：凝聚人心，打造团队

一、凝聚人心的沟通

1. 获得下属信任的倾听方式

情境模拟：分享一下快乐的想法

- 1) 建立信任的倾听方式
- 2) 同理心倾听的步骤
- 3) 听出事实、感受与意图

情境模拟：下属因病请假的情境沟通

2. 激励人心的表达方式

- 1) 打击士气的表达方式
- 2) 语言背后的能量层级
- 3) 理性表达的四要素

情境模拟：激励人心的表达

二、影响团队绩效的无形力量

案例导入：大韩航空空难的经验总结

1. 文化氛围对团队绩效的影响

- 1) 团队文化产生的两种方式
- 2) 领导的言行对于团队文化的影响
- 3) 数据分析：文化理念对于员工敬业度的影响

2. 建立卓越团队的四步骤

- 1) 欣赏感激与共同利益
- 2) 适度包容与遵守承诺
- 3) 面对现实与全心投入
- 4) 承担责任与避免情绪化

课程回顾&答疑解惑

备注：在每天课程的开始和结尾各有 0.5 小时的开场及复习活动。

课纲可以根据客户需求进行定制化设计。