

《新晋经理人能力提升》

【课程背景】

目前，很多管理人员大多来自于具有发展潜力的业务骨干，但是面对管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理技能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。

走上管理岗位后，管理者将面临很多的问题：如何对新的角色做好定位？如何带领一个有战斗力的团队？如何制定并分解工作绩效？如何制定工作计划？如何与领导、同事、下属进行高品质的沟通？如何激发团队活动？如何培养和辅导下属以提升他们的胜任能力……

《新晋经理人能力提升》课程不但深入讲解管理的本质，还结合大量的案例讨论和现场的实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使管理者轻松掌握管理学知识，并有效帮助管理者提升相关的管理技能和技巧。

【课程收益】

1. 帮助新晋经理人全面认知管理者角色定位；
2. 全面系统化认知管理的本质与内在原理；
3. 了解新形势下新晋经理人的角色定位与首要职责；
4. 了解上任后的工作重点与步骤、流程；
5. 掌握管理中组织、协调、控制、辅导、激励与授权的综合应用新模式；
6. 帮助新晋经理人掌握管理沟通的基本原则与技巧；
7. 掌握激活团队，提升团队的主动能力、学习能力、创新能力和执行。

【课程对象】 企业新晋经理人

【课程时长】 2天，6小时/天

【讲师分享大纲】

第一单元：认知管理的本质与原理

1. 什么是管理？

缘起-管理的起源

发展-管理的内核

展望-从管理到领导

2. 管理的最终目的是什么？

3. 高绩效管理的四个维度

- 1) 明道-价值取向
- 2) 取势-趋势把握
- 3) 优术-组织运营
- 4) 树人-人才发展
4. 管理的三次升级指的是什么？（思考目前处在什么位置）
- 1) 科学管理
- 2) 关注于人
- 3) 组织行为
5. 企业发展的新趋势
6. 从德勤 2015 年-2018 年人力资本报告看管理着力趋势
7. 管理者角色认知：角色的背后

第二单元：新晋经理人的自我角色认知

1. 场景化案例：管理难度分析
2. 场景化案例：如何规划未来工作
3. 新晋经理人容易出现的角色定位误区
- 1) 低智者谋事
- 2) 中智者谋人
- 3) 高智者谋局
4. 新晋经理人的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
- 1) 执行角色-给出结果、产生价值
- 2) 管理角色-通过别人完成工作
- 3) 领导角色-通过营造氛围改善组织绩效
5. 从新晋经理人三大角色看角色认知
- 1) 自我认知：我是谁？我应该是谁？是什么决定了我的角色和定位？
- 2) 执行认知：执行意味着什么？什么是结果？什么事价值？
- 3) 管理认知：从建设团队-团队管理-团队建设-系统打造
- 4) 领导认知：环境改变人，而人亦能改变环境

第三单元：新晋经理人能力提升-对上管理

1. 场景化案例演练：对上领导你准备好了吗？

2. 对上领导思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到领导者思维
 - 2) 从单一执行责任到领导责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
3. 领导上级的 RMCS 模型
 - 1) R-关注结果
 - 2) M 关注关系
 - 3) C 关注能力
 - 4) S 关注系统

第四单元：新晋经理人能力提升-对下管理

1. 场景化案例演练：工作应该交给谁？
2. 场景化案例演练：对下管理你 Hold 住吗？
3. 权力的定义：职位权力、交换权力、影响权力
4. 实战讨论：使用三项权力的分析
4. 领导下属的 RMCS 模型
5. 场景化案例演练：员工的加薪要求
6. 场景化案例演练：员工的提升要求
7. 思考：怎样才能被提拔？
 - 1) 领导者提拔你，不是为你而是为他自己解决问题
 - 2) 必须有业绩落地和价值产出
 - 3) 团队的整体士气高涨
 - 4) 你不在江山依旧在
8. 警惕思维的惯性，不管对上、对下领导都需要用领导者思维

第五单元：新晋经理人能力提升-横向管理

1. 来自横向管理中障碍
 - 1) 你部门认为的重点，却不是其他部门认可的重点
 - 2) 你部门认为的目标，却不是其他部门眼中的目标
 - 3) 你手中没有可让关联部门必须全力配合你的全力

2. 在跨部门协作中，“应该”和“道理”失去了作用
3. 只有以目的导向地看清事实；
4. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的积极性来合作；
5. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
6. 场景化案例演练：大客户订单丢失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析影响大客户订单丢失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致大客户订单丢失的最重要的 5 个原因
7. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
8. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
9. 完成工作和贡献价值的区别
10. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力
11. 场景化案例演练：大客户订单丢失谁之过？（下）
 - 问题 1：销售部对储运部的价值贡献
 - 问题 2：储运部对销售部的价值贡献
12. 如何做好横向管理：横向管理 3C 原理
13. 实战讨论：
 - 1) 描述你的部门价值
 - 2) 绘制你的部门实现价值的能力曲线

第六单元：横向领导合作策略

1. 场景化案例演练 5：复盘大客户订单丢失始末
 - 1) 问题 1：如果重来一次我们该如何应对？
2. 如何制定确保成功的合作策略
 - 1) 以目的为导向
 - 2) 以目标精准为设定
 - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
 - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
 - 5) 制定准确的协作策略
3. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍：
 - 1) 聆听障碍导致的互不理解
 - 2) 利益冲突导致的互不相容
 - 3) 立场不同导致的互不融合

4) 性格障碍导致的互不喜欢