

# 《新晋管理者深度修炼》

## 【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，紧贴当下时代特征和企业人才培养需求，基于多年企业中/基层管理者培养、新晋管理者能力提升、管理优化与内控等项目策划并实施落地经验，课程站在企业、管理者和员工的三重角度，以发展的视角看待管理中的关键目标及结果，通过案例讨论、行动学习等生动形式，帮助企业管理者实现在角色认知、团队管理、目标与绩效管理、教练与辅导、评估与激励多重能力上的 360°思维转变及提升。

## 【课程收益】

1. 帮助新晋管理者站得更高，以战略的思维更加全面认知管理者角色定位；
2. 帮助新晋管理者全面系统化认知管理的本质与内在原理，更好的实现“搭班子、定战略、带队伍”
3. 了解新晋管理者上任后的工作重点与步骤、流程，更快的胜任工作提升整体领导力
4. 帮助新晋经理人掌握管理沟通的基本原则与技巧，更好的通过沟通行程“上下同欲”
5. 掌握目标与关键结果的科学管理方法，全面实现企业战略目标及管理落地
6. 掌握基于目标实现的时间管理思路及相关工具
7. 了解团队及掌握团队管理、建设的基本方法与实用工具，带好队伍的核心是“借力“与”聚力“
8. 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，全面构建学习型组织
9. 了解绩效改进的底层逻辑，帮助团队实现从绩效到结果的转变

**【课程对象】** 企业新晋管理者，企业中/基层管理人员

**【课程时长】** 2天，12小时/天

## 【讲师分享大纲】

### 第一单元：全面升级管理思维：从管理的根源认知管理者角色

1. 企业危机的三大来源：政策/环境、自身运营、竞争对手
2. 什么是管理？管理学中几个基本概念
3. 作为管理者最为重要的三件事：搭班子、定战略、带队伍
4. 现代管理者面临的变化及挑战

5. 传统管理信念与转变后的管理信念：信念+意愿+状态+能力
6. 企业三级管理的核心与管理的本质：管人、理事、构建管理环境
7. 管理者进行管理的过程中最大的误区
8. 角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为
9. 管理者的角色认知
  - 1) 齐景公问政
  - 2) 你是谁？你应该是谁？是什么决定了每个人的定位和角色？
10. 管理者的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
  - 1) 执行角色的定义：把目标变成结果
  - 2) 管理角色的定义：通过别人完成工作
  - 3) 领导角色的定义：通过构建环境提升组织绩效
11. 管理者三大角色的阶段性工作重点
  - 1) 执行角色的工作重点：给出结果、建立信任
  - 2) 管理角色的工作重点：建设团队、团队管理、团队建设、建立体系
  - 3) 领导角色的工作重点：从建立体系到建立文化
12. 四大案例分析，深入剖析管理者角色认知
  - 1) 案例分析：任劳任怨的刘力
  - 2) 案例分析：严格管理的张军
  - 3) 案例分析：说一不二的老赵
  - 4) 案例分析：无微不至的周姐
  - 5) 案例分析：慧眼独具的梁军
13. 作为管理者的阶段性工作重点分配比，让管理更加清晰

## **第二单元：行之有效的管理方法：从目标到执行落地**

1. 管理者的第一角色：执行角色
2. 执行与执行力：执行力，就是给出结果的能力
3. 给出结果：先有工作还是先有目标？
4. 寓言：小狮子追尾巴的故事
5. 企业管理的本质：实现盈利-实现目标-实现战略-实现愿景
6. 目标管理的基本概念
7. 小组讨论：是什么在影响目标实现？
8. 目标达成模型
9. 目标设定的 SMART 原则
10. 目标制定从 SMART 到 SAIL
11. 实现目标需要从策略到计划

12. 计划的核心五要素
13. 资源配备所需思考的维度
14. 执行控制的六大维度
15. 执行控制的四大方法
16. 用项目管理的思维管理从目标到执行落地
17. 从目标到执行落地的工具：一页纸项目管理

### **第三单元：管理要与时间“抢”效能：长期做好时间管理**

1. 时间管理的定义
  - 1) 时间有哪些特性
  - 2) 时间管理的内涵
  - 3) 时间管理的目的
  - 4) 时间管理的价值
2. 对时间的态度
3. 时间的四种占用
  - 1) 领导占用
  - 2) 组织占用
  - 3) 下属占用
  - 4) 自我占用
- 5) 管理好自己的时间，要学会分轻重缓急
4. 时间管理就是做决策
  - 1) 小测试：南辕北辙还在策马扬鞭
5. 时间管理的历史：1-4代时间管理
  - 1) 第一代时间管理：备忘录
  - 2) 第二代时间管理：规划与执行
  - 3) 第三代时间管理：优先级
  - 4) 第四代时间管理：重要性
6. 时间管理的四大象限解析
  - 1) 四象限规划的重点
  - 2) 四象限规划的障碍
7. 富兰克林时间管理手册及运用
  - 1) 课堂练习：如何规划你的时间

### **第四单元：从搭班子到带队伍：团队管理与建设**

1. 什么是团队？
  - 1) 案例研讨：怎么快速组建一支团队
2. 组建团队中的重点：建立信任
3. 什么是信任？
4. 课堂练习：信任调查表
5. 人际交往中的信任：情感账户
6. 工作中的信任建立：动机、能力
7. 建设团队的三字要诀

8. 团队发展阶段与管理方式
  - 1) 成立期团队特点与管理方式
  - 2) 动荡期团队特点与管理方式
  - 3) 稳定期团队特点与管理方式
  - 4) 高产期团队特点与管理方式
9. 团队不同的发展阶段对应的管理方式
10. 团队中不同类型的人
11. 课堂测试：团队 8 项角色测评
12. 团队 8 项角色的优缺点对比分析
13. 团队中的冲突管理
  - 1) 什么是冲突？
  - 2) 建设性冲突
  - 3) 破坏性冲突
  - 4) 案例分析：妥协还是强硬？
14. 运用团队力量解决问题
15. 团队文化建设的四个支柱

## **第五单元：团队精神与凝聚力是需要激发的：团队激励与能效提升**

1. 激励的神奇作用
2. 团队激励与激活技术的应用
3. 团队激励的基础：双因素理论
  - 1) 本能激励——员工本性管理
  - 2) 精神激励——员工属性管理
  - 3) 价值激励——员工价值管理
  - 4) 互动激励——员工特性管理
4. 构建员工活力的管理环境
5. 构建员工责任的管理环境
6. 构建员工共同利益与目标的管理环境
7. 构建全员参与的管理环境
8. 构建员工荣誉感价值感的管理环境

## **第六单元：全面激活组织需要构建学习型组织进行助力**

1. 什么是学习？学习与习学
2. 从个人成长到团队成长

3. 学习成长系统
  - 1) 知识沉淀：学习与习学
  - 2) 技能提升：技能训练
  - 3) 任务完成：团队案例管理法
4. 成为教练型管理者
  - 1) 教练是谁？企业教练的作用
  - 2) 教练的四种技术：聆听/发问/区分/回应
  - 3) 教练的四个步骤：厘清目标/反映真相/迁善心态/教练辅导
5. 激发集体智慧：行动学习
  - 1) 课堂练习：XXXX 主题行动学习之群策群力
  - 2) 课堂练习：XXXX 主题的六顶思考帽
7. 复盘技术助力组织经验萃取

## **第七单元：产出与价值是从绩效到结果的转变**

1. 绩效管理体系的构成要素
2. 企业绩效管理的四大流程
3. 不同层级的绩效管理职责
4. 基层人员的绩效考核方法
5. 绩效考评周期与绩效反馈周期
6. 绩效管理体系的监控、反馈和调整
7. 从绩效管理到结果落地
8. 转变核心：初心与始终