
新官上任 90 天

课程背景：

对于新上任的经理人，不管你以前有无管理经验，最初的 90 天都非常关键，因为开始的差之毫厘，会导致将来的失之千里；而且，由于你对新的工作、新环境不熟悉，对所面临的挑战和成功的机会没有深刻的认识，在最初的 90 天里你也最容易犯错误。

该课程，以世界五百强企业的领导力发展课程体系为框架，以哈佛商学院教授 Michael Watkins 撰写的《The First 90 days》为理论基础，充分融合了主讲人 20 年企业管理工作经验和十余次的“新官上任”体验，通过鲜活的案例、简洁的工具、热烈的互动和讨论、清晰的行动计划，帮助空降兵或内部晋升经理，在新的管理岗位最初 90 天的时间里，成功而又高效地完成新角色的转换、新环境的融入和新工作的进一步开展！

该课程，还对科学性的管理和艺术性的领导进行了系统的梳理，让学员快速形成关于“如何管理和领导”的一套思路，并轻松掌握、应用“如何管理和领导”的一些方法和工具。

课程所提供的《新官上任 90 天工作计划》、《新官上任 90 天工具箱》和《新官上任跨越加速器》三份学习转化指导书，更为新任经理把课堂上所学的理念、方法和工具成功落地，提供强有力的支持！

除了讲授课程，根据客户需要，讲师还可以为新任经理提供一对一或一对多的辅导、教练服务。

课程体系和框架：

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：中基层管理人员

授课方式：讲解+工具+方法+训练+点评

课程大纲：

上篇：管理科学，领导艺术

第一讲：课程导入，提纲挈领

故事分享：两兄弟创业——从用人之力到用人之心、用人之愿

小组讨论：我心目中的“好老板”

1、管理和领导力的要义

-
- 2、“王道”式管理在现代企业管理中的必要性
 - 3、现代管理者的基本职责

第二讲：人员管理，以人为本

一、“知他”的方法

- 1、三维认知系统
- 2、思维性格特质
- 3、测试工具介绍

案例分享：Intel 内部团队建设

二、“懂他”的技巧

- 1、“懂他”的五大层次

小组讨论：

- 1、他喜欢的什么样的工作？
- 2、他喜欢什么样的经理？

案例分享：

- 1、在美国培训的所见所闻
- 2、与马来西亚员工的心灵沟通

三、“助他”的四级推进

- 1、助他使其“会做”

问题与讨论：助他使其“会做”，你所在企业还有哪些高招？

- 2、助他使其“能做”

问题与讨论：助他使其“能做”，你所在企业还有哪些高招？

- 3、助他使其“敢做”

故事分享：一个画家故事

表扬的技巧

问题与讨论：助他使其“敢做”，你所在企业还有哪些高招？

- 4、助他使其“要做”

案例分享：Intel 计划部门的实践

问题与讨论：

- 1、助他使其“要做”，你所在企业还有哪些高招？
- 2、哪一个阶段的帮助，效果最佳？
- 3、哪一个阶段的帮助，难度最大？
- 4、“如何助他？”个人练习

四、“用他”的三个境界

- 1、用其所长，避其所短

数据分析

案例分享

- 2、用其所长，补你所短

成就 smArt-v ©

案例分享

- 5、“励他”的“钻石法则”

- 1、奖、夸、封、罚

小组讨论：奖惩的形式有哪些？

第三讲：团队管理，以和为贵

一、高效团队的特征

1. 视频
 2. 小组讨论
-

二、团队发展的四个阶段(Tuckman Model) :

- 1、形成阶段
- 2、磨合阶段
- 3、规范阶段
- 4、成熟阶段

案例分享：Intel 大连计划部的团队建设与发展

三、高效团队合作的三大构件

(一)合作基础使其“想合作”

- 1、志同道合

问题与讨论：“情感”在团队中的作用？

- 2、优势互补

案例分享：一只高效跨国团队的经典案例

(二)合作技能使其“会合作”

- 1、会做人

十指的争吵

“会做人”口诀

- 2、脑清爽

清爽自己的角色

清爽他人的角色

清爽他人对自己的期待

- 3、“脑清爽”口诀

脑清爽小练习

- 4、高效的团队沟通技能

高效沟通的“三通”原则

以情为先，以理为重

高效沟通的“三层境界”

- 5、正能量

积极乐观

视频分享：吸引力定律

正念

正语，拥抱正能量

正情绪与负情绪

视频分享：水知道答案

(三)组织保障使其有条件“能合作”

- 1、科学的分工

精益分工法

案例分享：HR 招聘流程

- 2、通畅的沟通平台

畅通的沟通平台

高效的团队会议

案例分享：Intel 的沟通平台

- 3、温暖的合作氛围

浓缩团体价值观的团队品牌

团队建设活动

集体庆祝

公开表彰

为每个人提供“能力发展”的机会
小组讨论

下篇：新官上任，十步跨越

第四讲：新官上任，面临挑战

- 一、新任经理面临的挑战
- 二、新任经理最初 90 天主要任务
- 1、生存
- 2、发展

第五讲：新官融入期

- 一、新官上任第一步：角色内化，自我晋升
- 1、构建经理心智模式
- 2、深入了解自己测试：自己的优势和盲点
- 3、接纳和被接纳

案例分享：走马上任第一天

- 4、第一步跨越加速器
- 二、新官上任第二步：加速学习，知人晓事
- 1、制定系统的学习计划
- 2、学习地图：“阳光普照三星拱月”组织体系图
- 3、工具介绍：组织文化评估表
- 4、知人重于晓事
- 5、新官上任学习 6 法

案例分享：如何快速了解团队成员和团队整体状况

- 6、第二步跨越加速器
- 三、新官上任第三步：上级支持，密切沟通
- 1、“一手遮天”的密切沟通之法
- 2、八面玲珑的 MM(Manage Manager)之术
- 3、第三步跨越加速器

第七讲：新官突破期

- 一、新官上任第四步：因应情境，选对战略
- 1、聚焦商务情境 4 种
- 2、问题与讨论：“你所带领的团队或部门，在哪一个商务情境？”
- 3、战略选择：学 vs、做
- 4、战略选择：攻 vs、守
- 5、选对战略，你懂的！
- 6、第四步跨越加速器

二、新官上任第五步：出手必胜，初战告捷

- 1、获得关键人物的支持
- 2、树立个人形象，建立领导威信
- 3、小组讨论分享，老师点评
- 4、远离陷阱
- 5、小组讨论分享，老师点评
- 6、第五步跨越加速器

三、新官上任第六步：组织体系，高效顺通

- 1、顺通的组织
 - 2、第六步跨越加速器
-

四、新官上任第七步：知人善任，铸造团队

- 1、造就高绩效员工
- 2、问题与讨论：“先解决态度问题，还是先解决能力问题？”
- 3、学会授权
- 4、铸造团队
- 5、科学决策
- 6、第七步跨越加速器

第八讲：新官稳定期

一、新官上任第八步：深谋远虑，营造外援

- 1、巧用“影响力分布图”
- 2、案例分享：Intel 公司计划部经理的故事
- 3、团队讨论分享，老师点评
- 4、第八步跨越加速器

二、新官上任第九步：忙而不自，稳中求进

- 1、“忙而不自”自测
- 2、四代时间管理
- 3、第九步跨越加速器

三、新官上任第十步：突破小我，成就大我

- 1、促进部门内部和部门之间的信息网络的畅通
- 2、案例分享：Intel 公司计划部经理的故事之三
- 3、强调部门之间的合作
- 4、通过上下共识，促使上下同欲
- 5、安排好“接班人”计划(Succession Planning)
- 6、沉淀、固化“部门品牌”
- 7、第十步跨越加速器

第九讲：十步跨越，计划指南

一、内部晋升计划指南

- 1、工具分享
- 2、空降兵计划指南

总结：真案实例，现场作答
