



管理加速：新任经理成长地图

“当别人的领导绝非易事。对于绝大部分新经理而言，获得晋升、初次走上管理岗位的兴奋和新鲜之后，他们很快就会发现，作为管理者要获得成功所需的技能和方法，与作为员工个人要取得成功所需的技能和方法截然不同。”

管理心理学胡鹏飞2023年课程

【课程背景】

企业正从市场驱动型成长、创新驱动型成长发展到领导力驱动型成长。企业要想获得成功，就必须在各个领导层级拥有出色的领导者。

对于多数新提拔的管理者而言，第一次职业生涯转型是非常艰难的：他们普遍缺乏必要的领导技能，如授权、激励、辅导、协调关系、沟通等，但又尚未得到企业正式的、系统的、有效的培训，以致变得缺乏安全感，以自我为中心，不能适当地为下属提供支持，这不可避免地会导致信任崩溃、员工被疏忽、绩效下降。

拉姆·查兰在《领导梯队》中多次提到，如果不能进行工作理念的转变，就无法成功完成转型，导致管理者常常和自己的下属竞争，而无力承担自己的管理职责。

◆新经理困惑：

任前期望：

1. 我因为专业能力强才被提升为经理，所以这些专业特长也能帮助我成为优秀的管理者。
2. 作为管理者，我有权确定工作方向，并将自己的想法付诸实施。
3. 作为管理者，我将有能力得到团队完成目标所需要的资源。

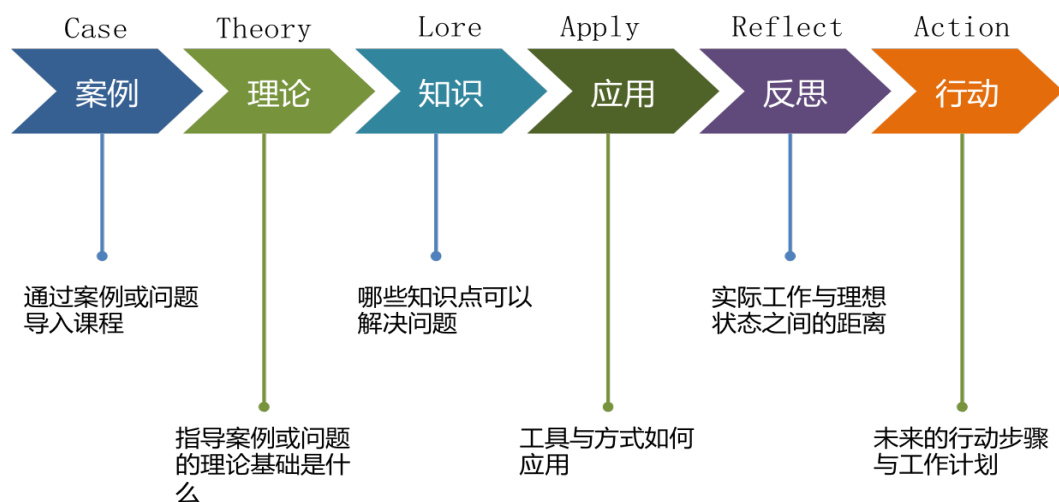
4. 作为管理者，我在执行和运作方面将拥有更多自主权和自由空间。
5. 作为管理者，我可以将工作上的绩效压力（例如销售指标）转移给我的下属。

实际情况：

管理者仅依靠专业特长是不够的，拥有的权力将比预期的有限得多，对资源的掌握常常力不从心，而团队的压力却是首要承担者。

【课程特点】

课程遵循独特的“CTLARA”课程设计,符合成人学习规律，让学员不仅深入的进行了学习，更能把学习转化为行动。



【项目收获】

- 1、转变管理角色，建立科学管理思维，提升工作绩效；
- 2、增强管理者自我认知，发挥优势和影响力，带好团队；
- 3、理解人性，了解员工，做到知人善任
- 4、提升培养下属的意识和能力，掌握基本的辅导技能；
- 5、学会有效地激励自我，领导他人。

【项目要求】

时间：3天

对象：担任管理岗位三年内的管理者或后备干部

人数：不超过 36 人

【课程大纲】

第一篇：转变管理思维

从业务骨干成长到管理者，知识、技能、思维都需要进行转变，管理的价值不仅是自己把工作做好，更在于协助一群人把工作做好。

1、专业思维走向管理思维

- ◇ 改变管理的观念
- ◇ 科学管理，组织管理，行为管理
- ◇ 管理者的贡献与承诺
- ◇ 管理者的角色与技能
- ◇ 当工作与情感冲突时，如何选择

- ◇ 如何科学地应用流程管理

2、管理与组织关系

- ◇ 组织的特性
- ◇ 组织内部的关系
- ◇ 组织内部的定位
- ◇ 组织内部如何营造良好的氛围

3、新生代员工对管理的挑战

- ◇ 前喻文化、并喻文化、后喻文化
- ◇ 文化五维度的影响
- ◇ 五维度对管理的影响
- 案例讨论：从“北京某银行员工喝酒事件”看员工管理
- 案例讨论：管理服务为什么没有得到执行
- 案例讨论：新任的零售副行长面临的问题如何解决
- 管理工具：管理流程控制六步曲
- 管理工具：组织氛围模型

第二篇：洞悉管理人性

带的是队伍，管的是人心，学管理做管理，本质上就是理解人驱动人，了解人外显行为背后的动机，才能让管理更长效。

1、心理学三大势力对人性的假设

- ◇ 行为主义：刺激——反应
- ◇ 精神分析：无意识冲动
- ◇ 人本主义：自我意识

2、性格与行为特点

- ◇ 支配型
- ◇ 活泼型
- ◇ 稳定型
- ◇ 完美型

3、常见的防御机制

- ◇ 逃避型
- ◇ 自骗型

- ◇ 攻击型
- ◇ 代替型
- ◇ 建设型
- 案例讨论：管理与领导对人性的假设
- 案例讨论：各种性格的优缺点
- 案例讨论：员工异常行为识别
- 行动工具：你的性格在工作中的改进点

第三篇：调整人际关系

管理的核心工作是人际协调，向上汇报工作，向下安排员工，向内协调合作，向外影响客户，良好的沟通态度与技术才能让我们在工作中游刃有余。

1、对内沟通，淡定从容

- ◇ 什么是情绪
- ◇ 负面情绪三部曲
- ◇ 负面情绪的表达
- ◇ 情绪与生理唤醒
- ◇ 情绪与行为表达
- ◇ 情绪与主观认知

2、对外沟通，有理有节

- ◇ 清晰表达观点
- ◇ 表达情感关怀
- ◇ 基于事实表达需要
- ◇ 心理技术的应用
- 情景练习：同理心的沟通
- 情景互动：快速向上级汇报工作？
- 实用工具：非暴力沟通
- 情景演练：员工气冲冲找你算账，如何办？
- 情景演练：员工受了客户的气，正伤心哭泣，如何安慰？
- 案例讨论：哪些因素，容易导致客户出现负面情绪？

第四篇：构建卓越团队

一个优秀的管理者，首要责任是建立自身的影响力，再逐步推进团队执行力的发展。一个没有影响力的管理者，很难带领出一支有高效执行力的团队。

1、心理品质，影响团队

- ◇ 内外控——人格模式转变
- ◇ 成长路径——成长型思维与固定型思维
- ◇ 积极主动——关注圈与影响圈
- ◇ 意志力——延迟满足与即时享受
- ◇ 人生模式——熵减

2、辅导与激励员工

- ◇ 引导员工职业发展
- ◇ 提高员工技能
- ◇ 教练技术在员工辅导中的应用
- ◇ 激励的原理
- ◇ 激励的实用技术

3、过程控制与授权

- ◇ 关键点控制
 - ◇ 过程管理
 - ◇ 授权的对象
 - ◇ 授权的关键
- 案例讨论：大环境下的个人如何选择
- 视频案例：延迟满足与即时满足
- 案例讨论：如何避免团队成员搭便车现象
- 管理工具：OJT/WOOP/GROW