

《为将——新任经理转型加速器②》

【课程背景】

成为一名管理者，是所有人职业生涯前进道路上必经的重要节点。这意味着一系列的转变，包括从管理自己到管理他人、从专才到通才、从实干者到日程设定者等等。而这其中任何一个转变，对当事人自己来说，都意味着需要与之前工作截然不同的能力。当初的成功，并不能帮助其继续获得成功，甚至可能成为制约。

我们发现，越是明星员工，在成为管理者时面临的挑战越大。让自己成为优秀员工的各种习惯，反而会成为管理者之路上的绊脚石。成为管理者，意味着要扮演完全不同的角色，必须学会以全新的方式来对待工作。

很多管理者的失误，究其根源，几乎都可以归结到最初上任时几个月内所产生的恶性循环，比如固守自己擅长的事情、过快的开始改革、试图做的太多、忽视与上级的关系、缺少基本的管理人员与推动工作的方法等等。

即便是在面对经验丰富的管理者进行培训时，他们也会承认，如果在当初刚开始管理工作的时候就学习这类课程，一定可以帮助他们少走很多的弯路。

而一个新任管理者或后备管理者，他们需要学习的课程应该与有一定经验的管理者有所不同。虽然他们都需要学习目标计划、领导团队、激励辅导等工具，但不同的是，新上任的管理者还会面临一些其他挑战，比如如何管理曾经的平级同事、如何做好自己新官上任的三把火、如何尽快的确认领导地位等等。

所以这是一门专门为新任和后备经理们开发的专用课程，希望可以帮助新任经理在上任之后尽可能的减少犯错几率，缩短成长周期，更快的从一名绩优员工转型成为一名优秀的管理者。

【版权登记号】

京作登字-2022-A-00110355



【课程对象】

新任经理/后备经理

【课程收益】

- ✓ 避免陷入新任管理者的工作误区，减少犯错几率
- ✓ 理解管理者在团队中的作用，明确职责、定位与使命

- ✓ 加快从绩优员工向真正管理者的转型速度，缩短成长周期
- ✓ 明确优秀管理应如何分配时间精力，以及应优先处理哪些重点工作
- ✓ 学会诊断团队的业务现状的方法，并以恰当的方式出现在团队面前，开始管理工作
- ✓ 有效规范团队行为，为团队刻上自己的烙印
- ✓ 学会如何处理曾经平级的同事关系，并在此基础上确立领导地位
- ✓ 掌握搭建团队结果的框架，有序推进团队的各项工作
- ✓ 学会结合下属的成熟度选择匹配的管理方式，了解不同风格下属的特点，并进行有效领导
- ✓ 平衡团队角色，结合自身特点扬长避短
- ✓ 掌握捏合团队、稳定局面的方法，为立足后进一步推动变革做好准备
- ✓ 掌握建设相互信任、敢于承诺、有责任心的高绩效团队的方法

【课程时间】

2天

【课程目录大纲】

模块一：明确职责 转换角色

- 新任管理者的挑战
 - ✓ 绩优而仕：是过往的优势，还是成长的制约
 - ✓ 晋升带来的挑战
 - ✓ 绩优而仕的新经理与非绩优员工之间的矛盾
 - ✓ 案例研讨：创业的秦方
- 管理者的三大任务：完成任务、建设团队、发展组员
- 成就 VS 成就感 —— 管理者的成就感应该建立在哪？
 - ✓ 案例研讨：李响的智慧交通
- 管理者的六大管理角色
- 从英雄到英雄团队的三大转型：从专业到管理、从个人到团队、从个人成就到团队成功
- 经理在企业中的角色定位
 - ✓ 侧重“人性”还是“理性”？
 - ✓ 做“好人”还是“坏人”？
 - ✓ 处理哪些 360° 人际关系？
 - ✓ 如何定义承上启下的管理通道？
 - ✓ 如何处理与上级的关系：符合上级期待+赢得上级信任？
- 管理的八个悖论
- 管理风格测试（倾向性） & 管理有效性评估
- 如何构建信任
- 管理者需要扮演的政治角色
- 优秀管理者的重点工作
 - ✓ 重点项目/事项关键期
 - ✓ 人事/项目平稳期
- 管理者的时间分配：管理工作五分法
 - ✓ 筹划、分派、执行、待办、备忘
 - ✓ 案例研讨：销售经理的一天

- 识别管理偏好与盲区：新晋管理者问题偏好评估

模块二：团队诊断 建立速赢

- 诊断业务，精准施策
 - ✓ 针对团队的情况，选择恰当的方式
 - ✓ 团队情况诊断 STARS 模型：初创启动、整顿转向、加速增长、重新组合、保持成功
 - ✓ 五种情况下的挑战与机遇
 - ✓ 新经理的团队诊断问题清单
 - ✓ 何时扮演英雄，何时扮演管家
- 建立速赢，获取早期成功
 - ✓ 工具：早期成功评估表（做什么，不做什么）
- 规范行为，为团队刻上自己的烙印
 - ✓ 向下属澄清期望：绩效与行为
 - ✓ 设定行为标准：后果和利益
 - ✓ 现场练习：你期望下属出现的理想行为
你不希望下属出现的行为
 - ✓ 绩效=能力-干扰
 - ✓ 破坏团队绩效的问题行为模式：缺乏专注、缺乏纪律、缺乏创新、缺乏合作、缺乏紧迫感

模块三：梳理关系 确立地位

- 梳理上下级关系
 - ✓ 做上司和做朋友无法两全
 - ✓ 处理晋升之后的典型人际关系
 - 地位更高的元老
 - 地位相当的同僚
 - 私交甚好的朋友
 - 刚入团队的萌新
 - ✓ 职场关系的演变过程
 - ✓ 以共赢为导向的上下级工作关系构建
 - 重建关系的谈话策略
 - 重建关系的谈话六步骤
 - 案例练习：开诚布公的谈话
 - 工具：重建工作关系谈话工具卡
- 确立领导者地位
 - ✓ 构建上级的领导力
 - 领导和管理的区别
 - 影响力：职位权力与非职位权力
 - 愿意追随的领导者 20 项品质
 - 最重要的四种领导力品质
 - 关于领导力的三个重要结论
 - ✓ 识别下属的追随预期
 - 增加 3 项正向价值
 - 减少 3 项负向损失

- 模拟练习：识别下属的追随预期
- ✓ 测评诊断：领导力的七种来源

模块四：掌控团队 推动绩效

- 管理的基本概念：PDCA
- 目标是管理的起点，计划是管理的抓手
 - ✓ 目标管理的价值和意义
 - 管理者只能通过目标才能对下属进行管理
 - 目标设定的原则
 - ✓ 计划的价值
 - 通过计划发现变化
 - 通过管理干预变化
- 团队结果框架三要素：设定目标、澄清期望、监控反馈
- 聚焦最重要目标与关注引领性指标
 - ✓ 案例分析：聚焦最重要目标
 - ✓ 团队高效的两个原则
 - 聚焦最重要目标
 - 关注引领性指标
 - ✓ 目标数量越多，出色达成的越少
 - ✓ 关键目标集群：区分战争与战役
 - ✓ 团队目标清晰的标准
 - ✓ 最重要目标创建工具
 - ✓ 区分滞后性指标与引领性指标
 - ✓ 通过引领性指标，驱动滞后性指标的达成
 - ✓ 案例分析：灌装厂产能提升
 - ✓ 工具练习：滞后性指标与引领性指标管理表
- 向下属分配任务
 - ✓ 小组讨论：分配工作的好处与障碍
 - ✓ 分配工作考虑的三大要素
 - ✓ 通过目标进行激励
 - ✓ 明确绩效期望值
 - 清晰行为与结果的期望值
 - 定界限
 - ✓ 分配工作的六步骤
 - ✓ 如何交代复杂的工作目标（项目任务）
 - ✓ 分配工作的要点
 - ✓ 案例练习：乔治的汇报
 - ✓ 管理者的迷思：永远没有时间
- 过程监控与反馈
 - ✓ 破窗法则
 - ✓ 行为检查与反馈

- ✓ 反馈的价值和意义
- ✓ AID 反馈流程
 - 案例练习：乔治的汇报（二）
- ✓ 反馈的误区
- ✓ 正确的反馈是恰到好处的领导力展现
- ✓ 每个人希望被关注的方式是不同的
- ✓ 提供积极的、强化的反馈：关注出色的工作或付出的努力
- ✓ 提供发展性的反馈

模块五：识别部署 引领团队

- 了解部属：因人而异的高效情境领导
 - ✓ 基于工作意愿和工作能力的员工发展阶段划分：
 - D1 阶段员工需求解析
 - D2 阶段员工需求解析
 - D3 阶段员工需求解析
 - D4 阶段员工需求解析
 - ✓ 管理者管理工作的两种行为：指导/支持行为
 - S1 领导风格解析
 - S2 领导风格解析
 - S3 领导风格解析
 - S4 领导风格解析
 - ✓ 情景领导力 TP 测评与应用：四种不同的领导方式—指令、教练、支持与授权
 - 掌握下属的成熟度（准备度），运用不同的管理方式
 - 情景领导：根据不同的人、不同的性格、不同的事，采用不同的沟通方式与领导方式
 - ✓ 员工状态的发展与衰退：八阶段
 - 员工不同发展阶段的针对性领导策略
 - ✓ 既不要督导过度，也不要督导不足
 - 案例练习：20 个情境案例下的最优应对方式
- 引领团队：掌握下属行为特质
 - ✓ 选拔人才 3S 模型
 - ✓ 四种典型行为风格：PDP
 - 四种风格分别具有哪些优势与劣势，如何改进提高
 - 四种风格分别最容易犯的错误是什么，如何有效避免
 - 如何与四种不同风格员工更好的沟通？
 - 如何向四种不同风格的员工布置任务？
 - 与四种不同风格员工沟通时切忌做的事分别是什么？
 - ✓ 团队画布：团队成员的优化
 - 团队的组合与配合
 - ✓ 四种管理者行为风格的优劣势分析
 - 团队性格与管理者性格
 - 扬长避短、平衡搭配
 - 调整行为（管理）风格
 - 知己知彼：不同风格的管理者在不同员工眼中的评价

模块六：打造合力 凝聚人心

- 打造高绩效团队
 - ✓ 从管理个体，到领导团队
 - ✓ 稳定局面四步骤
 - 支持者、中立者、反对者
 - ✓ 高绩效团队的五个特征
 - 缺少信任、惧怕冲突、缺乏承诺、逃避责任、忽视结果
 - ✓ 团队成员的彼此信任
 - 缺乏信任的团队表现
 - 建立信任的常见方法
 - ✓ 敢于承诺的团队习惯
 - 缺乏承诺、无法达成一致的团队表现及原因
 - 有效达成一致的基本方法
 - ✓ 培养团队的责任心
 - 领导者如何培养员工的责任心：4+1
 - 团队成员五分法
 - 开除员工：团队破坏者的典型特征
 - 打击员工积极性的 10 种常见错误

- 激发团队动能
 - ✓ 从单点牵引，到多核驱动
 - ✓ 团队发展四阶段：形成期、动荡期、规范期、高效期
 - 不同阶段的团队重点需求与主要问题
 - 不同阶段的团队管理策略
 - 不同阶段下激发团队动能的关键任务
 - ✓ 如何持续激发团队动能：动能循环

回顾与总结：管理自检卡