

关键跨越

----从业务到管理

主讲老师：杨洪波

课程背景：

企业间的竞争归根结底是人才的竞争。基层管理者肩负着带团队、贯彻执行企业战略，并为企业创造高绩效的重要责任，他们是一群最接近“战场”的先行军，他们的个人能力和工作成果决定了企业的最终绩效，在企业中起着至关重要的作用。

成为新晋管理者是从员工到管理者最重要的跨越，也是其职业生涯甚至人生中最重要里程碑。在这个过程中，员工在管理意识和视角上都经历前所未有的跨级式转变，也是整个管理序列中最难跨越的一个阶段，因为之后管理层级的跨越都是程度上的加强，而不再是质的改变。

从管理自我到管理他人，必须实现承担管理责任、推动执行、培养他人三大跨越。

- ◇ 如何进行清晰的自我认知、发现并发挥自身优势？
- ◇ 如何正确地做事情，赢得员工的信任？
- ◇ 如何实现人事匹配，最大化团队产出？
- ◇ 如何跨越障碍，打造团队执行力？
- ◇ 如何激励、激发他人，赋能员工？

本课程通过新晋管理者的关键跨越、承担管理责任、推进执行、培养他人、成为管理者几方面帮助新晋管理者从优秀员工顺利过渡为优秀的管理者！

课程收益：

- ◇ 了解实现从业务到管理跨越的重要意义；
- ◇ 学习并深度认知管理者的角色和自我定位；
- ◇ 学习管理者正确地做事的 N 个方法；
- ◇ 掌握建立信任的两个核心，人际魅力提升的五环模型；
- ◇ 掌握结果导向、赋能员工、打造团队等正确做事的方法；
- ◇ 学习自我认知、自我管理、认知他人、和谐人际等情商修炼技能；
- ◇ 激发热情，提升职业素养，融入企业文化，实现幸福工作，幸福人生。

课程特色：

- ◇ 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐，深入浅出、善于和学员互动、亲和力强，幽默风趣；
- ◇ **1/3 理论讲解，1/3 模拟体验，1/3 互动分享；**
- ◇ 以学员为中心，在模拟中学习，在互动中学习，在体验中学习。

课程受众：储备干部、高潜员工、新晋管理者、基层管理人员。

课程时间：1 天（6 小时）

课程大纲：

第一章、新晋管理者的关键跨越

一．新晋管理者遇到的难题

1. 新晋管理者的角色认知与定位

① 问题解决者

【讨论】请给出你的答案

- ② 第一责任人
 - 【互动】不可能的任务
- ③ 教练员
 - 【案例】星巴克的晋升机制
- ④ 协调者
 - 【案例】如何面对不配合的财务主管
- ⑤ 绩效伙伴
 - 【案例】不丢下一个弟兄
- 2. 新晋管理者的 N 个难题
- 3. 成长任务和跨越关键
 - ① 获得团队的认可和信任
 - ② 让团队稳定可靠地交付工作成果
 - ③ 帮助团队改进和提升

二. 跨越的障碍

- 1. 从关注事到关注人
 - 【工具】领导力的五个层次
- 2. 从“优势”变“陷阱”
 - 【案例】单父县长的故事
- 3. 从短期到长期
 - 【工具】时间管理矩阵
- 4. 做好准备，持续训练
 - ① 反向待办事项清单
 - ② 待办事项清单

三. 在行动中改变

- 1. 实践出真知
- 2. 从优势出发
- 3. APPLE 发展策略
- 4. 自我评估
 - 【工具】新晋管理者自评表

第二章、承担责任

一. 赢得信任：承担管理责任

- 1. 信任的核心
 - ① 品德：诚实、动机
 - 【案例】面对“逼宫”
 - ② 才能：能力、成果
 - 【案例】结果说话
- 2. 人格魅力提升五环模型
 - ① 三观正确
 - ② 全局思维
 - 【互动】如何实现更多？
 - ③ 挑战现状
 - ④ 胸怀担当
 - 【案例】姚明的“我！”
 - ⑤ 知行合一

【案例】任正非视察分公司

3. 对结果负责

- ① 对决定负责

【案例】京东的自营体系

- ② 对团队结果负责

4. 组织意识

- ① 遵守、代表组织规则
- ② 团队利益为先

二. 新晋管理者的误区

1. 比下属更专业 VS 不懂专业

- ① 管理者得在专业上强于下属吗？
- ② 管理者可以不懂专业只做管理吗？
- ③ 从发挥个人专业优势到专业引领
- ④ 成就比自己优秀的下属

【讨论】和下属比什么？

2. 让下属满意 VS 让领导满意

- ① 管理者得让下属满意吗？
- ② 管理者得让上级满意吗？
- ③ 让客户满意，对绩效负责

【案例】谁的责任？

3. 与下属保持距离 VS 与下属打成一片

- ① 管理者得与下属保持距离吗？
- ② 管理者得与下属打成一片吗？
- ③ 严格但有温度

三. 最好的套路--真诚

1. 真诚坦率

- ① 就事论事
- ② 指向具体明确
- ③ 分享背景信息
- ④ 管理好情绪
- ⑤ 体贴关系支持帮助

【案例】李云龙关心下属

2. 展现自我

- ① 认识你自己
- ② 建立内心的准则
- ③ 适当地暴露弱点

【工具】乔哈里视窗

第三章、推进执行

一. 打造团队执行力

- 1. 最大化团队产出
- 2. 充分发挥团队成员能力
- 3. 管理误区

二. 正确地做事情

1. 把“猴子”还给下属
 - ① 不要越俎代庖
 - ② 让员工先思考
 - ③ 拒绝当超人

【工具】猴子管理法
2. 要事第一
 - ① 重要优先还是紧急优先？

【工具】时间矩阵

 - ② 二八法则
3. 人事匹配
 - ① 用对的人：意愿与能力

【案例】赋能下属---招聘

 - ② 管理沟通

【案例】布置工作五步法
4. 过程把控
 - ① “抓”与“放”的平衡

【案例】管控四象限

 - ② 设置信息沟通反馈机制

【案例】主动反馈工作

三. 复盘实现管理闭环

1. 让复盘成为日常
2. 专项复盘带来持续改善
 - ① 还原事实
 - ② 分析原因
 - ③ 总结经验，制定行动计划

第四章、培养他人

一. 辅导目标促绩效

1. 设定目标
2. 与员工达成共识
 - ① 建立信任
 - ② 培养提升

二. 激励授权与赋能

1. 激励激发
 - ① 正面激励

【案例】“死亡”爬行

 - ② 负面激励

【案例】抡锤
2. 授权

【案例】单父县县长的启发

 - ① 授权的好处

【案例】从海底捞到华为

 - ② 授权的原则
 - ③ 授权的步骤

【讨论】主要检查谁？

④ 不能授权的事情

3. 赋能员工

① 赋能思维

【案例】 $1+1 > > > 2$

② 赋能习惯

【案例】职场种种好习惯

③ 赋能技能

【案例】赋能技能四步骤

三. 跟进与评价

1. 把辅导当成项目

2. 保持耐心

3. 表扬与批评

第五章、成为管理者

一. 五个阶段的关键跨越

1. 管理自我

2. 管理他人

3. 管理管理者

4. 管理职能/事业部

5. 管理企业

二. 一生的修炼，更好的自己

1. 至暗时刻

2. 良好的开端，成功第一半

3. 管理的馈赠

① 掌握一种实现目标的方法论

② 变成“成年人”，容忍灰度

③ 更易合作，人际能力的提升

④ 成就他人的成就感

⑤ 更加坚韧和有勇气