

新任经理管理魔方

【课程背景】

在当今快速变化的时代，企业应对市场变化的节奏也不断加快，一个管理者在同一管理岗位上的时间不断变短，这无疑会要求现在的新任管理者（无论是内部提拔、轮岗还是外部招聘）比过去更快的胜任新的管理岗位；然而，他们所面对的管理情境却比过去有更多的变化，不确定性，此时无论过去的管理经验还是上司的经验都已经无法直接复制；因此，新任管理者正在面对一个更加艰难的挑战：如何始终能依靠自己独立自主的分析和实践，快速胜任一个又一个新管理岗位？对于绝大部分新任经理而言，都有可能遇到以下问题而减缓胜任速度：

- 不能意识到新角色带来的新挑战，盲目延续过往习惯
- 工作亲力亲为，没有学会通过别人完成管理目标
- 缺乏对环境和重要关系人的分析能力，抓不住核心矛盾，盲目开展工作
- 不擅长处理与老员工或重要同事关系，甚至直接导致骨干员工离开

即便战战兢兢挺过来后，新的问题又来了：

- 部门目标不能有效分解到团队，更谈不上有效执行
- 业务问题重复发生，内外部客户抱怨频繁
- 员工失去对工作的积极性和自主意识

之所以会出现这些问题，很多时候是新任经理缺乏对于新上任应该在什么阶段做什么事，达成什么目的的系统思考，缺少达成目的的方法，从而出现这些行为。本课程围绕新任经理成长经历的三阶段重点工作，帮助新任经理快速转身胜任。

1. **接班**：该阶段核心目标不出现重大业务问题，核心人员不流失，自己被接纳，能够**活下来**，本阶段重点**抓人心以立信**。
2. **稳定**：该阶段核心目标达成部门业务指标，业务运作顺畅，团队成员获得成长并保持积极主动的工作态度，自己能**活得好**，本阶段重点**抓业务促执行**。
3. **发展**：该阶段团队凝聚力极强，团队绩效大幅提升，很多业务领域有突破性创新，能**活精彩**，本阶段重点**抓团队求突破**。

【学员收益】

1. 清晰准确的认知自己作为新任经理的成熟度以及面临的关键挑战
2. 自我诊断在目标、流程及关系三个管理要素上的不足，并发展出应采取的行动策略
3. 应用行动转化工具辅助自己分析生成行动策略和计划
4. 得到一套可以陪伴学员整个职业生涯的策略分析表，可长期使用

【培训安排】

1. 培训时长：2天
2. 培训对象：
 - ✓ 以知识工作者为管理对象的新任主管或经理，上任本岗位时间二年以下
 - ✓ 在新任阶段没有打好基础的现任主管经理
 - ✓ 由内部提拔、外部招聘、内部平行调动或新设部门而产生的领导

【课程纲要】

第一天 (9:00-16:30)



章节	学习内容	教学目标与教学方法
导入	<ul style="list-style-type: none"> ● 破冰、学习规则建立 ● 研讨新任经理四种上任背景带来的不同挑战 ● 学习并通过练习“影响挑战的四大因素”，分析自己的挑战 	<p>教学目标：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立良好的学习氛围 ● 使学员清晰自己作为新任经理面临的挑战 ● 使学员认识到在行动前必须先要分析自己的处境，制定策略 <p>教学方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讲解、引导、研讨、同侪教练
管理三要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 认识管理三要素 <ul style="list-style-type: none"> ■ 目标、流程、关系 ■ 管理的本质是借力 ● 三要素协调统一发展 <ul style="list-style-type: none"> ■ 三要素的三种台阶水平 ■ 三要素协调统一发展 	<p>教学目标：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学员能复述三要素的含义及相互的关系，能评估自己围绕这三要素开展管理工作的现状 ● 举例说明三要素的三种水平 ● 诊断自己的三要素必须协调统一发展性 <p>教学方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讲解、小组研讨、引导、游戏体验
午餐 (12:00-13:00)		
新任经理成长路径	<ul style="list-style-type: none"> ● 新任经理成长规律 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 新任经理成长的三阶段 ◆ 各阶段核心任务与核心要素 ◆ 新任经理成长阶段模型 ● 新任经理成长阶段自我诊断： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 诊断原则 ◆ 诊断练习 ◆ 学员自我诊断 	<p>教学目标：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 描述新任经理的成长历经的三个阶段 ● 学员能够描述清晰的成长路径 ● 诊断自己的成长阶段，在课堂上就明确自己的阶段 <p>教学方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讲解、小组研讨、引导、练习、同侪教练
第二天 (9:00-16:30)		
阶段目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 知识回顾 ● 阶段目标 <ul style="list-style-type: none"> ■ 阶段目标实现的标志性言行 ■ 阶段目标制定四原则 ■ 学员阶段目标制定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员能够通过应用昨天所学分析实际案例 ● 使学员能提炼各阶段目标结束时可能出现的标准 ● 应用阶段目标制定的四原则，结合实现标准，制定自己的阶段目标 <p>教学方法：</p> <p>讲解、小组讨论、互动活动、同侪教练</p>
情境分析与策略分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 关键影响人分析 <ul style="list-style-type: none"> ■ 知识要点 ■ 范例分析 ■ 学员自我分析 ● 主策略矩阵 <ul style="list-style-type: none"> ■ 策略分类 ■ 借力必须满足他人需求 	<p>教学目标：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 参考课程提供的范例，实际应用 ● 能够举例说明特定人物或某类人群的需求 ● 发展出适用于学员个人特殊情境的初步策略和部分行动计划 <p>教学方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讲解、情景剧、小组讨论、同侪教练
午餐 (12:00-13:00)		
情境分析与策略分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 显性工作需求与隐性个人需求 ● 支持程度与影响条件分析 <ul style="list-style-type: none"> ■ 知识要点 ■ 范例分析 	



	<ul style="list-style-type: none">■ 学员自我分析● 通过主策略矩阵分析策略● 通过研讨建立策略池● 行动计划制定	
总结	课程内容回顾与反思 介绍工具使用方法及后续作业	

