

《新晋管理者能力提升》

主讲老师：吴敏

【课程背景】

许多管理者当初是由优秀的员工选拔而成，由业务高手到管理高手的转变从正确的认知开始。管理者往往是半路出家，原来在专业岗位干得不错，拥有优良的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但被提拔到管理岗位后，不得不面临着新的问题：原来只要管好自己，现在要管好一个团队；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地向上级请示、与同级商量、对下级指导。

企业就像个舞台，在这里的每个人都是演员，都在扮演着不同的角色。企业是否成功，关键在于这些演员是否能够把自己的角色扮演好。很多人与成功无缘，其实并不是没有能力，也不是不努力，而是缺乏角色意识。一个团队能否高效良性运转的关键在于管理者，而管理者能否担负起这个使命则在很大程度上取决他对自己的角色定位。由于企业规模的扩大，人际关系日趋复杂，加上企业给予他某些法定地位与职权，现在的管理者往往不再只扮演单一角色，而是同时扮演着多种角色。

如果管理者对自己的角色缺乏认知，管理者就很难发生由量变到质变的转变。管理者常常感到两头受气。决策层批评管理者太同情员工，不执行命令；员工批评管理者没有人情味，只顾抓工作。管理者处在这样的困境中，经常会有很多埋怨，似乎干好了成绩是领导的，干不好要归罪自己。因此管理者一定要很清楚自己所扮演的角色，要平衡组织的目标、企业的目标和员工的利益与目标，能够在这些关系之中寻求最佳的平衡。

对于管理者来说，要使自己能在企业中发挥自己应有的作用，首先必须认识自己，从而能够充分扮演好自己在企业中的角色。管理者是否具备正确的管理角色认知，决定了管理者的工作成效，了解自我才能领导他人，管理角色认知一直是优秀企业管理者的基础必修课。

掌握清晰角色定位，能帮助管理者顺利完成工作使命。只有如此，才能有效地实施管理，合理地安排工作，才能在更好地带领员工实现组织目标的同时，自身也不断成熟成长，成功实现从专业人才向管理高手的转变，成为一个受欢迎的卓越管理者。

【课程目标】

- 1、帮助新晋管理者理解管理者的角色、理念及职责
- 2、学习并掌握一线管理的基础理论、管理方法及工具
- 3、熟悉关键管理场景，探讨并应用最佳实践

【课程收益】

- 1、帮助新经理做好从个人贡献者转变到管理者后的角色认知和转换
- 2、建立职业的管理视角和良好的问题拆解能力，加速成长为合格的管理者
- 3、能够 0-1 合理搭建团队运营及管理机制，减少产生不必要的重要且紧急的危机事件
- 4、通过标准管理动作的执行及精进，持续提升团队绩效

【课程特色】

- 1、借鉴工作坊模式，侧重“做中学”；通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦业务中真实业务场景及挑战，帮助学员厘清概念，明确思路，制定针对性解决方案并实施
- 2、萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，易学易懂；案例丰富，内容详实
- 3、本课程在现有课程框架基础上，可结合客户实际需求，进行课程模块的增减或二次定制化开发

【课程对象】 本课程适用于企业新晋一线管理者及高潜人才

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程大纲】

导入：关于管理的思考

第一单元：自我管理

一、管理者角色认知

1、晋升转型模型

小组讨论：新经理的4个常见挑战

2、工作理念的转变

3、领导技能的转变

4、时间管理的转变

练习：管理中那些重要但不紧急的事儿

二、向上管理

思考：你与上级主管的沟通情景有哪些？

1、向上管理的五种状态

2、盘点你和上级的“关系”

3、向上管理的九个误区

4、建立沟通及汇报机制

案例研讨：向上管理最佳实践

三、汇报与呈现技巧

小组游戏：挑战你的记忆力

1、结构化思维与表达（金字塔原理）

小组练习：老板的会议安排

2、最佳实践-如何评价员工表现

3、最佳实践-宣贯公司政策四步法

4、最佳实践-述职的结构化表达

四、提升影响力

1、扩大影响圈

2、提升影响力的六个维度

3、掌握“空雨伞”思维模型

小组讨论：工作中提升影响力的实际应用

4、影响员工绩效与保留的驱动因素

第二单元：团队管理

一、员工反馈

1、建立反馈文化的意义和价值

2、正向反馈与建设性反馈

小组练习：四种情景下的正向反馈

3、有效反馈模型-BOFF

小组练习：具体、直接、及时的建设性反馈

4、反馈注意事项

5、员工日常沟通的其他场景

二、员工辅导与激励

1、人才盘点九宫格

练习：评价你的团队成员

2、员工辅导 GROW 模型

3、发现员工的绩效改善点

4、辅导面谈五步骤

5、日常激励

三、有效授权

1、情景管理理念

- 2、授权的原则
- 3、不“宜”授权的事项
- 4、授权四步骤

小组讨论：应对授权带来的风险

四、绩效面谈

- 1、绩效面谈的重要价值
- 2、为什么绩效面谈这么难？
- 3、绩效面谈六步骤

案例研讨：员工期望晋升，但你认为不符合条件...

第三单元：业务管理

一、目标设定

- 1、平衡记分卡与 KPI

练习：岗位关键绩效指标

- 2、运营指标与改善指标
- 3、制定目标的 SMART 原则

练习：设定符合 SMART 原则的目标

- 4、目标沟通

二、任务拆解及执行

- 1、精益 6 西格玛流程介绍
- 2、工作结构分解-WBS

练习：项目任务分解

- 3、任务跟进及检查

三、问题分析与解决

- 1、定义问题
- 2、定量分析-用数据说话
- 3、定性分析-找到解决问题的方向
- 4、通过头脑风暴寻找解决方案
- 5、通过因果矩阵选定解决方案

小组练习：创建因果矩阵

四、复盘及跟进

- 1、复盘的目的
- 2、复盘的四个核心步骤
- 3、管理者如何帮助员工复盘

小组讨论：通过复盘促进团队机制建设

- 4、复盘后跟进

课后作业：WOOP 管理改进计划的执行

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研

- 调研目的为授课讲师进一步了解企业，讲师将根据调研结果进行授课重点及案例等调整
- 由企业提前一周提供学员电话联系方式 3-4 人，由讲师致电进行访谈，每人约 15-20 分钟