



202



王静

《新晋经理人能力提升

课程大纲



【课程

【课程背景】

目前，很多管理人员大多来自于具有发展潜力的业务骨干，但是面对管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理技能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。

走上管理岗位后，管理者将面临很多的问题：如何对新的角色做好定位？如何带领一个有战斗力的团队？如何制定并分解工作绩效？如何制定工作计划？如何与领导、同事、下属进行高品质的沟通？如何激发团队活动？如何培养和辅导下属以提升他们的胜任能力……

《新晋经理人能力提升》课程不但深入讲解管理的本质，还结合大量的案例讨论和现场的实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使管理者轻松掌握管理学知识，并有效帮助管理者提升相关的管理技能和技巧。

【课程收益】

1. 帮助新晋经理人全面认知管理者角色定位；
2. 全面系统化认知管理的本质与内在原理；
3. 了解新形势下新晋经理人的角色定位与首要职责；
4. 了解上任后的工作重点与步骤、流程；
5. 掌握管理中组织、协调、控制、辅导、激励与授权的综合应用新模式；
6. 帮助新晋经理人掌握管理沟通的基本原则与技巧；
7. 掌握激活团队，提升团队的主动能力、学习能力、创新能力和执行。

【课程对象】 企业新晋经理人

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【讲师分享大纲】

第一单元：认知管理的本质与原理

1. 什么是管理？
 - 1) 缘起-管理的起源
 - 2) 发展-管理的内核
 - 3) 展望-从管理到领导
2. 管理的最终目的是什么？
3. 高绩效管理的四个维度
 - 1) 明道-价值取向
 - 2) 取势-趋势把握
 - 3) 优术-组织运营
 - 4) 树人-人才发展
4. 管理的三次升级指的是什么？（思考目前处在什么位置）
 - 1) 科学管理
 - 2) 关注于人
 - 3) 组织行为
5. 企业发展的新趋势
6. 从德勤人力资本报告看管理着力趋势
7. 管理者角色认知：角色的背后

第二单元：新晋经理人的自我角色认知

1. 场景化案例：管理难度分析
2. 场景化案例：如何规划未来工作
3. 新晋经理人容易出现的角色定位误区
 - 1) 低智者谋事
 - 2) 中智者谋人
 - 3) 高智者谋局
4. 新晋经理人的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色

- 1) 执行角色-给出结果、产生价值
 - 2) 管理角色-通过别人完成工作
 - 3) 领导角色-通过营造氛围改善组织绩效
5. 从新晋经理人三大角色看角色认知
- 1) 自我认知：我是谁？我应该是谁？是什么决定了我的角色和定位？
 - 2) 执行认知：执行意味着什么？什么是结果？什么事价值？
 - 3) 管理认知：从建设团队-团队管理-团队建设-系统打造
 - 4) 领导认知：环境改变人，而人亦能改变环境

第三单元：新晋经理人能力提升-对上管理

1. 场景化案例演练：对上领导你准备好了吗？
2. 对上领导思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到领导者思维
 - 2) 从单一执行责任到领导责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
3. 对上沟通实战模型
4. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
5. 对上沟通实用工具清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）

第四单元：新晋经理人能力提升-对下管理

1. 管理者为什么要做好对下管理？
2. 管理者做好对下管理的价值
3. 从盖洛普的一项研究看对下管理
4. 对下管理的两大误区
5. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
 - 1) 管理者被赋予的权力有什么作用？（研讨）
 - 2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 3) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 4) 从马斯洛的需求无层次看管理沟通攻略
 - 5) 组织中四种不同类型员工的沟通与管理

6. 案例演练：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
7. 目标管理的常用理念
8. 基于组织战略目标实现的三大目标管理工具
 - 1) 战略地图—锚定方向
 - 2) 平衡计分卡—上下衔接
 - 3) 行动计划表-落地实现
9. 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 1) 外部公平
 - 2) 内部公平
 - 3) 个体公平
10. 从目标制定到成果落地模型

第五单元：新晋经理人能力提升-横向管理

1. 管理者需要关注横向管理对于绩效产出的影响
2. 从组织架构图中看横向管理
3. 为什么组织中横向管理对于管理者来说难度系数最高？
4. 来自横向管理中三大障碍
 - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
 - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
 - 3) 横向沟通中你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
5. 在跨部门横向管理中，没有“应该”！
6. 管理者需要以目的导向地看清事实；
7. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的动机来合作；
8. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
9. 案例演练：重大过失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）
10. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
11. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
12. 完成工作和贡献价值的区别
13. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力
14. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）

15. 横向管理模型帮助我们提升协作能效

16. 实战讨论：

1) 描述你的部门价值

2) 绘制你的部门实现价值的能力曲线

第六单元：横向领导合作策略

1. 场景化案例演练 5：复盘重大过失始末

1) 问题 1：如果重来一次我们该如何应对？

2. 如何制定确保成功的合作策略

1) 以目的为导向

2) 以目标精准为设定

3) 清晰分析和定位关键的协作节点

4) 找准关键节点上关键人物的关注点

5) 制定准确的协作策略

3. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍：

1) 聆听障碍导致的互不理解

2) 利益冲突导致的互不相容

3) 立场不同导致的互不融合

4) 性格障碍导致的互不喜欢