

《新任管理者角色转化》议程安排

【课程背景】

为什么此培训很重要？

在人们成为管理者之前，每个人都是个人贡献者，或是专家、明星业务员或专业人士。其主要职责是完成特定的专业任务，他们对组织的贡献是独立的。相比之下，管理者负责整个组织、部门或团队，督导他人而非自己直接完成专业工作，达成目标，创造价值。

当今对管理者的要求更加高。人们往往不只是调动他人，自己还肩负着某些专业性工作的开展。成为管理者可以被描述成一种心智与具体操作技巧的练习与发展。这意味着你不仅仅要了解本团队所做的本职工作，还要站在上级的视角了解整个商业和组织，同时还要“俯下身”去倾听团队心声，为他人的绩效达成与职业生涯发展负责。你将意识到，这需要你从一个专才，变成一个专才+通才。在这个过程中，常见的挑战：

- 新任管理者的工作理念缺乏纲举目张的指引
- 新任管理者不知道如何通过他人达成结果
- 不清晰他人和团队成功的领域及过程抓手
- 管理工作都有哪些？时间该如何安排？需要持续培养哪些技能？
- 存在头痛医头、脚痛医脚线性解决问题的窘境，难从多视角/层面看待和解决问题

通过本次培训，您可以清晰的解答上述疑惑，对管理工作有通透本质的认识，对自己的管理工作开展不仅心法明晰，运用系统实用的工具还可以确保由明确的策略与技巧应对，出色的胜任并翻阅成为管理者的第一关！

【课程收益】

- ✓ 新任管理者的5大工作理念
- ✓ 新任管理者通过他人达成结果的2个维度，及10个技巧
- ✓ 确保下属和团队成功的4大绩效领域；2大工作思路及6大技巧
- ✓ 必要要的管理工作盘点与时间安排
- ✓ “从大到小”抓管理3层次和4个看待和解决问题的视角

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】 新任管理者

【课程时间】 2天（7小时/天）

【课程大纲】

导入：新任管理者的工作理念（1小时）

- 阅读案例：《张经理上任的第一个季度》
- 分析案例：张经理在工作理念上存在哪些思考点？
- 总结要点：新任经理工作理念上的5个关键
- 请学员提炼管理困境场景，用于后续课程实战演练
- 课程收益、学习路线与课务宣导

模块1：如何养成通过他人完成任务的意识与技巧？（4小时）

- 分析《张经理上任的第一个季度》中张经理通过他人完成任务的挑战
- 总结通过他人完成任务的2个重要维度的思考
- 维度1：在管理工作中确保下属处于任务主人状态的5个关键原则
 - 讲解5个关键原则：是什么；何时用；怎么用
 - 请学员分享自己在管理工作中5个方面做的好及待改善的实例
- 维度2：在管理工作中确保下属处于任务主人状态的互动程序
 - 讲解管理沟通4步法：是什么；要点有哪些；常见误区是什么
 - 请学员分享自己在管理互动中4步法做的好及待改善的实例
- 模拟演练：以学员的管理互动实例开展现场演练及点评

模块2：如何确保下属和部门成功？（3小时）

- 不同层级经理人的绩效领域有哪些
- 基层管理者的绩效领域常常忽略的有哪些
- 为达成各领域绩效目标，管理目标有哪些
- 认识2类管理工作，特点及使用的管理方法有何异同
- 面对临时交办的难任务该如何带领团队解决
 - 通过“共创画作”活动理解面对模糊任务时的典型特征，及应对方法
 - 总结在攻克难任务过程中的2个关键环节
 - 练习带领团队攻克难任务的引导方法

----- 以上为 Day-1 ; 以下为 Day-2 -----

- 面对团队常规工作该如何干预管理，确保结果达成
 - 邀请学员分析自我开展辅导的时机及对成员达成绩效的影响
 - 总结正确开展辅导的机会及在日常管理中的占比
 - 探讨为何很难在争取的时机开展辅导与督导？
 - 克服越俎代庖诱惑的2个关键
- 总结工作中开展2种不同管理会议的要点与技巧

模块3：领导与管理性工作都有哪些？和安排时间？（1.5小时）

- 邀请学员列出日、周、季、年度必须开展的管理工作都有哪些
- 讲师补充基于学员的陈列进行补充说明

- 介绍如何“挤出”时间的工具及行动计划

模块4：如何养成多视角/层面解决问题的意识？（2小时）

- 再看《张经理上任的第一个季度》张经理的挑战，分析破局管理困境的思路
- 抓好团队的3个解决问题的层次
 - 宏观抓状态
 - 中观抓方式
 - 微观抓能力
- 从4个视角尝试帮助“张经理破局”
 - 局部-整体-局部
 - 内部-外部-内部
 - 现在-过去-将来
 - 开拓-舍弃-开拓
- 自我分析：以学员的管理挑战实例开展自我案例分析并点评

模块5：如何打造领导力品牌？（3小时）

- 培养他人追随的4个关键维度
- 邀请学员陈列管理者的专业与个人贡献者的专业分别有哪些展现
- 讲师根据学员表现进行补充讲解
- 讲师讲解树立领导者品格的3个重要方面，并举例说明
- 邀请学员分享3个方面的正反面案例
- 班级共创拉近成员间心理距离的常见策略
- 讲师补充讲解模块1中的5个方面如何增进管理者与成员的心理距离
- 讲师介绍增效领导力品牌的“乘积”因子
- 邀请学员圈定自我改善领域及改善策略

闭场圈（1小时）

- 讲师利用《新经理角色转换知识图谱》进行课程总结
- 学员根据图谱知识点展示进行共鸣选择站队，并分享工作坊收获