

《新晋主管的第一堂管理课》

课程简要

从业务骨干到团队主管，是管理生涯中“最惊险的一跃”。新晋主管踏上管理生涯，起初都认为管理别人不过是管理自己的延伸，往往按照原有思维和工作惯性开展工作，但很快会发现自己跳进了陌生领域，问题接踵而至：

- 既要通过团队完成工作，也要对团队的结果负责，成就感下降，失控感上升；
- 每天被各种问题、事情推着走，时间往往无法自我把握；
- 完成目标任务的同时，还必须发展团队，努力创新；
- 要身兼教练与裁判两种角色，在培养下属和要求表现之间不断平衡；
- 既要和其他部门通力配合完成工作，又要与平行部门竞争资源；
-

要应对以上挑战，管理者必须学会以不同的方式来看待自己和工作，在工作重心、时间应用和管理技能方面做出相应调整。本课程基于对新晋主管面临挑战的深刻把握，通过多样化的学习方式，协助学员有效转变思维、切实提升管理技能，加速转型，应对管理工作的挑战。

【课程特色】

本课程自研发面世以来，已成为包括百度、腾讯、中国电信、波司登、华勤通讯、晨光等知名企业新晋干部的常备课程，受到客户的高度赞誉。

- **充分觉察**：通过课堂测评与案例分析研讨等，对比业务骨干与团队主管角色的显著差异，帮助新晋主管充分认识到管理工作的本质并看到自我盲区，对上任后可能遇到的困难与障碍有充分准备；
- **全面提升**：涵盖新晋主管工作各方面的难题与堵点，围绕“事为先，人为重”的内容脉络，结合管理者能力提升的模型：管理自己+管理任务+管理团队+管理协作，展开培训与训练；
- **实用落地**：采取“参与式”、“教练式”的教学方法，将复杂的管理理论总结成简单高效的训练方法，强化课堂上的刻意练习，促进学员快速掌握及工作中应用。

【目标学员】

新晋主管、后备干部及管理项目型工作的技术专家

【课程信息】

标准课时：2天，12小时；标准人数：40人以内

【学习收获】

通过本课程学习和研讨，学员可以：

- 准确把握团队管理岗位的本质及管理者角色；
- 充分了解自己的个性特质及在管理岗位上的先天优势、短板；
- 掌握任务委派、跟进和复盘的方法，有效地推动下属完成任务；
- 掌握培育、赋能、激励下属的关键技能，激发下属热情，提升下属能力；
- 理解跨部门合作的基本规则，化解协作中的各类冲突与抵抗。

内容纲要

第一模块：踏上管理之旅

对新职位的角色、绩效成果的清晰认知，是成功开始的一半。

【案例】焦头烂额的新任主管

【观点】对管理岗位的常见认知误区与管理的真相

【数据】跟着好主管4年，会降低39%患心脏病的比率

【模型】新晋主管的价值评价：任务绩效、人员绩效、协作绩效和自我发展

【观点】社会环境的变化对管理的要求的提升

【投票】新晋主管发生频率最高的错误行为

【总结】要点建议与行动计划

第二模块：管理自我

学习管理团队，从学习调整自我开始。

【案例】焦头烂额的季阳

【测评】自我认知小测评

【反馈】性格特征和先天优势解读

【模型】新晋主管的转型杠杆：心智模式、工作重心、时间应用和管理技能

【方法】上司与下属之间的正确互动方式

【总结】要点建议与行动计划

第三模块：管理任务

事为先。厘清目标、有效分解任务，跟进任务的达成，是管人的基础。

【游戏】总经理的特别任务

【数据】员工表现不佳背后的16个常见原因

【方法】任务委派的五个关键动作

【工具】聚焦目标的任务工具——OKR

【方法】任务跟进的三项关键行为

【工具】工作记分卡

【总结】要点建议与行动计划

第四模块：管理团队

人为重。越是想达成既定的目标，越需要关注具体执行的人。

【研讨】选拔有潜力的新进大学生的三个面试题

【方法】如何选准人才：三个关键因素（基于任务选拔、用人之所长、行为预测能力）

【演练】结构化面试模拟

【游戏】如何快速掌握新技能

【方法】OTJ在岗训练的四步法

【模型】ORID沟通模型

【演练】ORID沟通对话模拟

【案例】面对佛系员工的激励难题

【测评】积极性激发度的自我测评

【方法】认可激励的关键举措

【总结】要点建议与行动计划

第五模块：管理协作

赢得平行团队的支持和配合，对于达成结果至关重要。

【案例】一个日本管理者的困惑

【活动】红黑大战

【模型】建立影响力的双赢模型

【案例】孤军奋战的李想：为什么其他部门就不能负起责

【工具】建立横向影响力的思考清单

【工具】冲突的三个层次及化解

【演练】协作导向的沟通

【总结】要点建议与行动计划



任？

第六模块：助推改变

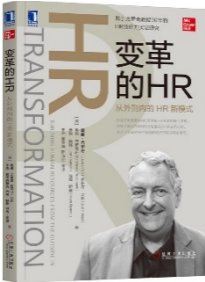
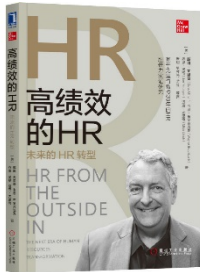
知不易，行更难。在课程结束之前，我们会介绍改变管理行为的三个关键要素，并鼓励、推动学员拟订具体的行动计划。

【清单】有效改变行为的三个诀窍

【总结】拟订个人行动计划

朱翔 先生

HR 转型突破中心 高级合伙人



实践经验：

拥有 16 年企业人力资源管理及咨询培训工作经验，在组织绩效优化和人才培养体系建设方面具有丰富的实践经验。曾主导建设并运营四家上市公司的企业大学，并担任企业大学常务副校长等职务。曾担任东方智业管理顾问公司培训学院院长，具有人力资源管理、干部管理相关课程七年的授课经验。

研究成果：

译有《高绩效的 HR》（2019 译版）、《变革的 HR》（2019 译版）及《过程咨询 II》等。

服务客户：

苏宁易购、阳光保险、中兴通讯、OPPO、港华燃气、徐工集团、南车集团、航天晨光集团、中国石化、长安福特马自达、交通银行、工商银行、招商银行、南京银行、南京地铁、朗诗地产、星河地产、中粮大悦城、新城地产、易居集团、邮政速递物流、奥赛康制药、宝钢集团梅山钢铁、日出东方太阳雨、江苏牧羊集团、艾佳生活等百余家企业。

主讲课程：

《业务领导者的人才管理课》标准版、《业务领导者的人才管理沙盘》、
《新晋主管的第一堂管理课》、《敏捷目标与绩效管理工作坊》、
《横向领导力》 《从 HR 到战略性业务伙伴》