

从骨干到管理——新晋管理人的必修课

课程背景：

曾有调查显示，有将近 70% 的新晋升管理者反映在升职初期心理压力大、不适应新工作，甚至离职的想法。另外，再远大的企业战略，也需要广大管理者宣贯和落实到每一位员工身上，如果管理者本身不能胜任岗位要求，企业的战略和目标根本无从谈起。可见帮助新晋升管理者快速适应新岗位挑战，胜任岗位要求对于企业和个人有着至关重要的意义。

新晋升管理者往往凭借原岗位的优秀业绩获得提升，但升值后的岗位要求往往与员工位有很大不同，自己原来的优势也有可能变成现在的劣势。这需要新晋升管理者快速转变职责角色。另外，新晋升管理者如何面对自己原来平级的同事也是一个挑战，如何平衡个人关系与工作关系，需要科学的方法与领导的艺术相结合。对于空降的管理者而言，则急需快速了解团队成员，凝聚团队士气。总之，给予新晋升管理者及时的、适当的培训，可以帮助企业快速拥有一位卓越的管理者。

课程收益：

- 意识到管理者的职责是通过“管事”与“理人”达成组织目标
- 认同自身角色要从“自己做得好”转变为“带领团队做得好”
- 反思不良的工作心态并使用方法树立正念心态
- 针对任务特点进行分类处理，集中精力及时完成关键任务
- 辨识出周围同事的沟通行为特点，根据对方可接受的风格与其沟通
- 根据岗位要求及个人行为风格特点，组建团队，布置任务，汇报工作
- 使用激励人心的沟通方式，凝聚团队士气，打造高效团队

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：新晋升管理者

课程形式：现场讲授、案例分析、情境模拟、分组练习、课堂互动等

课程大纲

第一讲：管理者的职责与角色认知

一、管理者的职责：“管事”与“理人”

互动活动：“下属为什么跟随你？”

1. 管事的方法

1) 管理体系之屋

2) 关键任务确认与分解

小组练习：“西红柿炒鸡蛋的任务分解”

3) 品质保障的三原则：标准化、KISS 与持续改进

4) 职责划分的 RACI 原则

小组练习：“从美人计中学 RACI 职责划分”

2. 人的思维特征

1) 决定员工外在行为的思维因素

案例分析：守株待兔

2) 上级反馈对于员工行为的影响

情境模拟：“上级反馈”

3. 人的心理诉求变化

1) 从生存，到价值，再到精神自由

2) 幸福的公式

3) 欲望合理化转化的方法

二、管理者的角色认知

1. 角色转变的挑战

- 1) 从亲力亲为到辅导授权
- 2) 做上级的“助手”而非“对手”

案例分析：责任=权力

2. 管理者的三种角色

- 1) 企业文化与战略的实践者
- 2) 平行部门的协作者
- 3) 下属心中的引领者

3. 领导的影响力类型

- 1) 个人影响力测评
- 2) 职权型影响力的构成因素
- 3) 非权力型影响力的构成因素

视频材料：处理违章员工的艺术

第二讲：提升工作效益

一、影响工作效益的心态

1. 消极不良心态

- 1) 依赖外部资源
- 2) 过度完美主义
- 3) 拒绝改变

案例分析：完不成的任务

2. 积极正念心态

- 1) 积极主动
- 2) 持续改进
- 3) 双赢思维

二、工作任务分类与处理

1. 时间管理的四象限

- 1) 轻重缓急的分类标准
- 2) 轻重缓急的判断步骤
- 3) 分配工作任务的两个原则

个人练习：完成个人工作任务分类

2. 高效时间分配法

- 1) “80/20 原则”
- 2) 高效能人士的时间分配法
- 3) 处理突发事件的两个原则
- 4) 懂得拒绝干扰

个人练习：个人工作时间分配表

第三讲：了解下属，识人擅任

案例导入：我的好意为什么你不领情？

一、员工行为风格的分类

1. 四种行为风格的定义

- 1) 个人行为风格测评问卷
- 2) “老虎”——支配型
- 3) “孔雀”——影响型

4) “考拉”——平和型

5) “猫头鹰”——谨慎型

团队练习：“三国人物行为风格判断”

2. 四种行为风格人士的特点

1) 四种行为风格人士的优势

2) 四种行为风格人士的挑战

跨组交流：“我们的优势在哪里？”

视频材料：无法通过的军售提案

小组讨论：“谁适合当领导？”

二、在工作情境中的“识人擅任”

1. 激励下属的前提——识别四种行为风格人士的动力来源

2. 基于岗位胜任力模型的“选人”与“用人”

3. 基于下属风格特点的任务布置原则

4. 基于上级风格特点的工作汇报原则

案例分析：从“西天取经”的任务要求看唐僧团队的人岗匹配

第四讲：凝聚人心，打造团队

一、凝聚人心的沟通

1. 获得下属信任的倾听方式

情境模拟：分享一下快乐的想法

1) 建立信任的倾听方式

2) 同理心倾听的步骤

3) 听出事实、感受与意图

情境模拟：下属因病请假的情境沟通

2. 激励人心的表达方式

- 1) 打击士气的表达方式
- 2) 语言背后的能量层级
- 3) 理性表达的四要素

情境模拟：激励人心的表达

二、影响团队绩效的无形力量

案例导入：大韩航空空难的经验总结

1. 文化氛围对团队绩效的影响

- 1) 团队文化产生的两种方式
- 2) 领导的言行对于团队文化的影响
- 3) 数据分析：文化理念对于员工敬业度的影响

2. 建立卓越团队的四步骤

- 1) 欣赏感激与共同利益
- 2) 适度包容与遵守承诺
- 3) 面对现实与全心投入
- 4) 承担责任与避免情绪化

课程回顾&答疑解惑

备注：在每天课程的开始和结尾各有 0.5 小时的开场及复习活动。

课纲可以根据客户需求进行定制化设计。