

新任管理者企业战略理解、角色认知与团队建设沟通管理能力提升

课程背景：

一、从技术/业务岗位晋升到管理岗位，意味着公司和领导对自己的认可，也意味着所扮演的角色、所需掌握的技能和工作职责都要发生很大变化：

- ✚ 原来只要管好自己，现在要管好个团队：
- ✚ 原来只要做件事情，现在要负责一摊子事情；
- ✚ 原来是听人指挥，现在要奉断地向上级请示、与同级商量、对下级指导。

二、由于不能很好地理解这种变化，不能快速实现角色上的转变，导致很多被提拔到管理岗位的业务能手、技术骨干，都遇到了胜任力不足的尴尬。

- ✚ 身居管理岗位的他们仍然对技术、业务抱有一种留恋，扮演的更多是“**超级业务员**”“**超级技术员**”的角色，每天都像救火员一样，对员工不放心，遇事总是亲力亲为，心力交瘁，手头上总有做不完的事情。

- ✚ 同时不知如何去调动员工的积极性，不善于充分利用团队力量，借力使力，最终将自己的团队经营成了一座“**孤岛**”，同平行兄弟部门的关系僵化，也因未曾主动争取别人的支持与配合导致在工作中被掣肘，被动不堪，甚至成了同级眼中的“异端”。用美国学者劳伦斯·彼得(Laurence Peter)的话说，他们已经到了“不能胜任的位置”，即到了“彼得高地”。

三、据统计，几乎 100% 的新经理被提拔后，都会出现工作不适、疲于应付的状况，有高达 40% 的新经理则始终无法穿越这一迷茫期，会在走马上任后的短短十八个月内遭遇滑铁卢，甚至会被打回原形，从哪里来再回到哪里去。

大量研究和实践表明：70% 以上的新任管理者，上任 6 个月后仍难以胜任管理岗位，没有谁是天生的管理者。“失败的领导者有一个共同的特征，那就是

缺乏自我认知。”新任经理需要进行角色转换与升级，从优秀员工身份转换为团队领导者。

使管理者理解企业战略，建立系统思维的模式，并且通过角色定位与认知，快速转换并融入新角色，掌握人机沟通的技巧与方法，更好的进行团队建设与管理，提升自身的领导力与组织绩效，让企业战略更好的落地，实现企业的人才强企。为企业培养优秀的人才，而这个阶段也是梯队人才培养的关键时期。

课程收益：

- 帮助新任管理者更好的进行角色认知与转换
- 掌握职场沟通的方法，正确的处理人际关系
- 掌握团队建设与管理的方法
- 提升领导力与团队绩效
- 帮助学员理解战略管理，建立系统思维

课程方式：专业讲授+视频观赏+小组研讨+互动游戏+案例分析+角色演练

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：储备干部、技术或业务骨干、3年以内新任管理者

课程大纲

第一讲：管理者的角色定位于认知

一、从专业/技术到管理的认知

- 1、为什么要从专业/技术走向管理？
- 2、你是否愿意从专业/技术走向管理？

- 3、从专业/技术走向管理常见的困惑与挑战
- 4、专业/技术人员与管理者的特质区别
- 5、从专业/技术到管理的本质与内涵

二、作为下属的中层管理干部

- 1、角色定位：职务代理人
- 2、四项角色规范
- 3、常见的角色错位及防范

三、作为同事的中层管理干部

- 1、角色定位：内部客户
- 2、管理三阶段：对职责的分析
- 3、如何建立内部客户关系？

四、作为上司的中层管理干部

- 1、管理者的角色定位
 - 1) 管理者的定义与职责
 - 2) 培养下属成长的三个步骤
- 2、领导者的角色定位
 - 1) 领导者的定义与职责

案例 1：刘备如何营造氛围

案例 2：餐饮巨头海底捞的文化氛围

- 3、管理者的三种角色解读
 - 1) 执行者角色
 - 2) 管理者角色

3) 领导者角色

4、管理者的四个成长阶梯

第二讲：企业战略管理与系统思维模式

一、系统思维模式

1、构建经营思维：从本位到全局

2、深度解析系统思维

案例：这就是系统思维

3、为什么管理视角会存在局限性

1) 本位主义束缚

2) 战略意识欠缺

3) 固守成规的限制

4、企业经营的关键艺术：短期利益与长期价值成长

5、【收入思维、成本管控思维、职能思维】VS 经营思维

6、企业经营与管理的区别

1) 实质内容不同

2) 重心不同

7、经营 VS 管理多为维度对比

8、管理经营与市场的关系

9、纯粹型管理 VS 经营型管理

10、跳出纯粹型管理的“陷阱”

二、企业战略管理

1、为什么要制定战略-战略的价值体现

2、年初战略规划的5个思考

3、战略与企业战略

案例 1：小灵通之“殇”

案例 2：蓝色巨人 IBM 战略转型之路——谁说大象不能跳舞

4、战略的本质-战略之父波特的战略的三个层次

5、什么是战略定位

工具 1：竞争战略模型

案例 1：蜜雪冰城的营销战略分析

案例 2：亚洲文具大王崛起之路

工具 2：SWOT 分析模型

第三讲：新任管理者的领导力提升

一、管理 VS 领导

1、管理与领导

2、管理者的晋升路径

二、经久不衰的情境领导理论

1、情境领导理论的认识

2、X理论衍生下的管理模型

3、Y理论衍生下的管理模型

三、领导形态与员工成长关系模型

1、四种领导形态认知

1) 指令式：我来决定，你来做

2) 教练式：我们探讨，我来定

3) 团队式：我们探讨，我们定

4) 授权式：你来决定，你来做

演练：领导风格训练

2、基于能力与意愿的员工成长的四个阶段

3、领导形态与员工成长关系模型解析

第四讲：高效管理：管理重启、激活能量

一、管理重启—管理的认知迭代

1、为什么现在的员工不好管了，不听我的了，甚至跟我对着干？

2、过去管理模式 VS 未来管理模式

3、工业时代管理 VS 智能时代管理

4、改变认识最难的是什么？

5、冲破经验的牢笼

二、管理重启-个体崛起

1、驱动力 1.0-3.0

2、驱动力 3.0 的三个核心要素：自主、专精、目标

3、新生代员工管理的 BREAK 法

4、非职位领导力：个人权力 VS 职位权力

5、管理内核：改变自己 影响他人

6、自我管理的几条建议

第五讲：沟通协调：心心相印、左右逢源

1、管理沟通的前提假设

案例：非洲鸡蛋

2、沟通定义的拆解

游戏体验：画图游戏

3、为什么沟而不通

4、主管因素 VS 客观因素

5、经典的沟通漏斗模型

6、沟通的四大目的

7、职场 360 度沟通

平级沟通、向上沟通、向下沟通

1) 向上沟通的痛点

- 什么样的事情要汇报？多久汇报一次？
- 向上沟通的认知
- 向上沟通的策略

讨论 1：下属与上司的意见发生分歧时，下属应该怎么做，坚持还是妥协？

讨论 2：下属与上司的意见出现严重分歧时，下属应该怎么做？

讨论 3：下属与上司的意见相同时，下属应该怎么说？

2) 向下沟通的痛点：应该说简单点，还是详细点？

- 向下沟通的认知
- 向下沟通的策略
- 平级沟通的痛点：
- 平级沟通的认知

3) 关于跨部门沟通的 11 条参考建议与话术

第六讲：团队建设：引爆团队、业绩倍增

一、团队管理本质：识人用人

- 1、团队管理的本质：识人用人
- 2、选人用人是管理者的核心工作
- 3、简单实用的识人工具-DISC 模型详解
- 4、发现优势：用人之长
 - 1) “新木桶理论”
 - 2) 从“纠错”到“发现”
- 5、用人策略两步走
 - 1) 第一步：知人善任做好能岗匹配
 - 2) 第二步：努力实现角色认同

二、团队建设的核心：团队激励

案例：史班长是如何做的

- 1、工作效率的高低通常取决于两个因素：
- 2、 $\text{绩效} = f \text{【能力} \times \text{激励(积极性)】}$
- 3、物质激励 VS 精神激励

案例：为什么红军在如此艰难的环境下，却创造了人类历史上伟大的奇迹呢？

- 4、正激励 VS 负激励
- 5、实用的激励理论与工具
 - 1) 斯金纳强化理论
 - 2) 热炉法则
 - 3) 内激励 VS 外激励
 - 4) 赫茨伯格双因素理论

三、团队建设的目标：有效授权

思考：为什么工作总是忙不完而且还越来越多？

案例：小掌柜的做东

- 1、授权的好处
- 2、授权的障碍分析
- 3、什么是授权
- 4、授权的三要素
- 5、授权的适用场景与原则
- 6、授权的程序
- 7、反授权：猴子理论
- 8、责任的陷阱:责任跳跃与责任稀释