**新晋管理者深度修炼**

**课程受众：**企业新晋管理者，企业中/基层管理人员

**课程时间：**6月15-16日 上海 6月29-30日 北京

**课程费用：**4800元

**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和感觉，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，紧贴当下时代特征和企业人才培养需求，基于多年企业中/基层管理者培养、新晋管理者能力提升、管理优化与内控等项目策划并实施落地经验， 课程站在企业、管理者和员工的三重角度， 以发展的视角看待管理中的关键目标及结果，通过案例讨论、行动学习等生动形式，帮助企业管理者实现在角色认知、团队管理、目标与绩效管理、教练与辅导、评估与激励多重能力上的360°思维转变及提升。

**课程收益:**

* 帮助新晋管理者站得更高，以战略的思维更加全面认知管理者角色定位；
* 帮助新晋管理者全面系统化认知管理的本质与内在原理，更好的实现“搭班子、定战略、带队伍“
* 了解新晋管理者上任后的工作重点与步骤、流程，更快的胜任工作提升整体领导力
* 帮助新晋经理人掌握管理沟通的基本原则与技巧，更好的通过沟通行程“上下同欲“
* 掌握目标与关键结果的科学管理方法，全面实现企业战略目标及管理落地
* 掌握基于目标实现的时间管理思路及相关工具
* 了解团队及掌握团队管理、建设的基本方法与实用工具，带好队伍的核心是“借力“与”聚力“
* 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，全面构建学习型组织
* 了解绩效改进的底层逻辑，帮助团队实现从绩效到结果的转变

**分享大纲:**

**第一单元：全面升级管理思维：从管理的根源认知管理者角色**

1.企业危机的三大来源：政策/环境、自身运营、竞争对手

2.什么是管理？管理学中几个基本概念

3.作为管理者最为重要的三件事：搭班子、定战略、带队伍

4.现代管理者面临的变化及挑战

5.传统管理信念与转变后的管理信念：信念+意愿+状态+能力

6.企业三级管理的核心与管理的本质：管人、理事、构建管理环境

7.管理者进行管理的过程中最大的误区

8.角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为

9.管理者的角色认知

1)齐景公问政

2)你是谁？你应该是谁？是什么决定了每个人的定位和角色？

10.管理者的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色

1)执行角色的定义：把目标变成结果

2)管理角色的定义：通过别人完成工作

3)领导角色的定义：通过构建环境提升组织绩效

11.管理者三大角色的阶段性工作重点

1)执行角色的工作重点：给出结果、建立信任

2)管理角色的工作重点：建设团队、团队管理、团队建设、建立体系

3)领导角色的工作重点：从建立体系到建立文化

12.四大案例分析，深入剖析管理者角色认知

1)案例分析：任劳任怨的刘力

2)案例分析：严格管理的张军

3)案例分析：说一不二的老赵

4)案例分析：无微不至的周姐

5)案例分析：慧眼独具的梁军

13.作为管理者的阶段性工作重点分配比，让管理更加清晰

**第二单元：行之有效的管理方法：从目标到执行落地**

1.管理者的第一角色：执行角色

2.执行与执行力：执行力，就是给出结果的能力

3.给出结果：先有工作还是先有目标？

4.寓言：小狮子追尾巴的故事

5.企业管理的本质：实现盈利-实现目标-实现战略-实现愿景

6.目标管理的基本概念

7.小组讨论：是什么在影响目标实现？

8.目标达成模型

9.目标设定的SMART原则

10.目标制定从SMART到SAIL

11.实现目标需要从策略到计划

12.计划的核心五要素

13.资源配备所需思考的维度

14.执行控制的六大维度

15.执行控制的四大方法

16.用项目管理的思维管理从目标到执行落地

17.从目标到执行落地的工具：一页纸项目管理

**第三单元：管理要与时间“抢“效能：长期做好时间管理**

1.时间管理的定义

1)时间有哪些特性

2)时间管理的内涵

3)时间管理的目的

4)时间管理的价值

2.对时间的态度

3.时间的四种占用

1)领导占用

2)组织占用

3)下属占用

4)自我占用

5)管理好自己的时间，要学会分轻重缓急

4.时间管理就是做决策

1)小测试：南辕北辙还在策马扬鞭

5.时间管理的历史：1-4代时间管理

1)第一代时间管理：备忘录

2)第二代时间管理：规划与执行

3)第三代时间管理：优先级

4)第四代时间管理：重要性

6.时间管理的四大象限解析

1)四象限规划的重点

2)四象限规划的障碍

7.富兰克林时间管理手册及运用

1)课堂练习：如何规划你的时间

**第四单元： 从搭班子到带队伍：团队管理与建设**

1.什么是团队？

1)案例研讨：怎么快速组建一支团队

2.组建团队中的重点：建立信任

3.什么是信任？

4.课堂练习：信任调查表

5.人际交往中的信任：情感账户

6.工作中的信任建立：动机、能力

7.建设团队的三字要诀

8.团队发展阶段与管理方式

1)成立期团队特点与管理方式

2)动荡期团队特点与管理方式

3)稳定期团队特点与管理方式

4)高产期团队特点与管理方式

9.团队不同的发展阶段对应的管理方式

10.团队中不同类型的人

11.课堂测试：团队8项角色测评

12.团队8项角色的优缺点对比分析

13.团队中的冲突管理

1)什么是冲突？

2)建设性冲突

3)破坏性冲突

4)案例分析：妥协还是强硬？

14.运用团队力量解决问题

15.团队文化建设的四个支柱

**第五单元：团队精神与凝聚力是需要激发的：团队激励与能效提升**

1.激励的神奇作用

2.团队激励与激活技术的应用

3.团队激励的基础：双因素理论

1)本能激励——员工本性管理

2)精神激励——员工属性管理

3)价值激励——员工价值管理

4)互动激励——员工特性管理

4.构建员工活力的管理环境

5.构建员工责任的管理环境

6.构建员工共同利益与目标的管理环境

7.构建全员参与的管理环境

8.构建员工荣誉感价值感的管理环境

**第六单元：全面激活组织需要构建学习型组织进行助力**

1.什么是学习？学习与习学

2.从个人成长到团队成长

3.学习成长系统

1)知识沉淀：学习与习学

2)技能提升：技能训练

3)任务完成：团队案例管理法

4.成为教练型管理者

1)教练是谁？企业教练的作用

2)教练的四种技术：聆听/发问/区分/回应

3)教练的四个步骤：厘清目标/反映真相/迁善心态/教练辅导

5.激发集体智慧：行动学习

1)课堂练习：XXXX主题行动学习之群策群力

2)课堂练习：XXXX主题的六顶思考帽

7.复盘技术助力组织经验萃取

**第七单元：产出与价值是从绩效到结果的转变**

1.绩效管理体系的构成要素

2.企业绩效管理的四大流程

3.不同层级的绩效管理职责

4.基层人员的绩效考核方法

5.绩效考评周期与绩效反馈周期

6.绩效管理体系的监控、反馈和调整

7.从绩效管理到结果落地

8.转变核心：初心与始终

**讲师简介：王老师**

* 华为大学常年特聘讲师
* 清华大学、浙江大学总裁班客座教授
* 中国人民大学 EMBA客座教授

**专家资历：**

具有15年企业管理工作经验；10年管理培训咨询经验、中国工商银行特聘讲师、招商银行多期返聘讲师、中国银行、农业银行的常聘讲师。

王老师老师具有丰富的团队领导实战经验，曾任百胜餐饮集团、东方雨虹、互联网金融企业等大型外资、上市企业从事管理工作。在百胜餐饮集团任职期间，属第一批DC管理培训执行实践者。曾参与管理培训生培训体系优化项目、“模拟训练”项目、“为客疯狂”项目等落地实施。以效能为先思维结合培训与训练催化，从而达成落地与产能突破。

**授课风格**

* 实战性 + 针对性 + 系统理论 + 复合式教学
* “学得好、玩得嗨、跟得紧、用得实”是学员反馈时提到最多的。
* 多年的现场授课，注重逻辑、条理清晰、重点突出且生动

**服务过的客户：**

**全球500强：**华为技术、丰田、联合技术、松下、斗山集团、中国石油、中国石化、国家电网、中国平安、中海油、中国交建、中船重工、上汽集团、明治乳业、中国农业银行、中国银行、浦发银行、中国建设银行、交通银行、三菱化学、中化蓝天、宝武钢铁、北汽集团、碧桂园、中国电信、万科企业、中粮集团、华润集团、中国人寿、南方电网、中邮集团、吉利控股、联想集团、民生银行、中国移动、赛诺菲、华夏保险、中国联通、浙江物产、宝武钢铁、瑞表集团等；

**通讯、网络、IT类：**中通服、263集团、中兴通讯、中广有线、海能达股份、大华股份、共进电子、智网科技、申迪计算机等；

**金融保险服务及科创、电商类：**中银保险、百年人寿、招商银行、光大银行、宁波银行、民泰商业银行、中国银河证券、上海证券、江苏金融租赁集团、工银安盛、中意人寿、君康人寿、华侨基金、鼎和股份、百年人寿；视氪科技、青橄榄科技、尖叫智能、NALA美妆等；

**能源、交通、环保、建材类：**长江规划设计院、中核集团、中广核集团、中交集团、中设设计集团、东方航空、中石化胜利油田、镇海炼化、中海油、南方电网、广州港集团、华谊集团、浙能集团、国电南瑞、申通集团、联合水务、博枫新能源、杭州交投集团、杭州城投集团、杭实集团、杭港地铁集团、杭州公交集团、晋能集团、天臣新能源、杭氧股份、浙江铁投集团、沪杭甬高速、山东铁投集团、山东交运集团、苏州交投集团、锦江环保、中材国际、杭萧钢构、恒达钢构、南方建材等；