
专业高潜业务骨干培养
《新晋管理者转型与价值塑造》
——王静老师

2024

课程大纲



【课程名称】

《专业高潜业务骨干培养-新晋管理者转型与价值塑造》

【课程背景】

组织中，绝大多数管理者来自于具有发展潜力的业务骨干，于是，形成了如下三个问题：

1. 千军万马奔“仕途”从专业高潜业务骨干到管理者造成纵向晋升通路“拥堵”
2. 专业高潜业务骨干并不具备管理思维，无法理解个人价值到团队价值的转变
3. 专业高潜业务骨干只关注纵向发展而忽略横向发展，大量的浪费了组织的人力物力财力

而后，当专业高潜业务骨干获得晋升机会后，面对管理他们有的仅是零散的经验 and 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……

课程《专业高潜业务骨干培养—向新晋管理者转型与价值塑造》不但深入讲解管理的本质，还结合大量的案例讨论和现场的实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的

操作方法，从而使专业高潜业务骨干轻松掌握管理学知识，并有效帮助专业高潜业务骨干提升相关的管理技能和技巧。

【课程收益】

1. 帮助专业高潜业务骨干全面认知自我角色定位；
2. 了解新形势下专业高潜业务骨干的角色定位与首要职责；
3. 全面系统化认知管理的本质与内在原理；
4. 了解未来工作重点与步骤、流程；
5. 掌握管理中组织、协调、控制、辅导、激励与授权的综合应用新模式；
6. 帮助专业高潜业务骨干掌握管理沟通的基本原则与技巧；
7. 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。

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【课程对象】 企业中/基层管理人员、管理精英、储备干部

【讲师分享大纲】

第一单元：专业高潜业务骨干的自我管理本质与原理

1. 企业的可持续发展模型
2. 企业的可持续发展及人力资本的累积
3. 企业的可持续发展与员工个人价值之间的关系
4. 重新定义员工价值
5. 员工价值三支柱：价值评定、价值呈现、价值反馈
6. 如何对员工价值进行评定
 - 1) 案例：稻盛和夫与员工价值
 - 2) 人力资源投资回报率(ROI)

第二单元：专业高潜业务骨干的管理意识构建

1. VUCA时代，企业更需要可持续发展
2. 源自于IBM的“企业可持续发展模型”
3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？

-
- 1) 缘起-管理的起源
 - 2) 发展-管理的内核
 - 3) 展望-从管理到领导
 4. 案例分析：本季度绩效表现评估
 - 1) 甲：吃苦耐劳型员工
 - 2) 乙：积极主动型员工
 - 3) 丙：资深元老型员工
 - 4) 丁：新进活跃型员工
 - 5) 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分
 - 6) 分析两次打分的差异存在
 - 7) 团队讨论：根据绩效表现评价如何与以上四位员工做沟通
 5. 从专业高潜到管理者需要关注的四个维度？
 - 1) 保-结果
 - 2) 促-关系
 - 3) 提-能力
 - 4) 维护-各司其职
 6. 企业发展的新趋势
 7. 从德勤人力资本报告看管理着力趋势
 8. 全面构建专业高潜业务骨干的管理意识

第三单元：专业高潜业务骨干的自我角色认知与管理

1. 专业高潜业务骨干的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色-给出结果、产生价值
 - 2) 管理角色-通过别人完成工作
 - 3) 领导角色-通过营造氛围改善组织绩效
2. 专业高潜业务骨干三大角色看角色认知
 - 1) 自我认知：我是谁？我应该是谁？是什么决定了我的角色和定位？
 - 2) 执行认知：执行意味着什么？什么是结果？什么事价值？
 - 3) 管理认知：从建设团队-团队管理-团队建设-系统打造

-
- 4) 领导认知：环境改变人，而人亦能改变环境
 3. 场景化案例：管理难度分析
 4. 场景化案例：管理者如何规划未来工作
 5. 专业高潜业务骨干容易出现的角色定位误区
 - 1) 低智者谋事
 - 2) 中智者谋人
 - 3) 高智者谋局

第四单元：专业高潜业务骨干能力提升-对上管理

1. 为什么要做好对上管理？
2. 对上管理的基础：洞察自身与上级所需
3. 做好对上管理的“和则两利”原则
 - 1) 利-从“利”出一孔到“力”出一孔
 - 2) 和-价值“合”才能行动“和”
4. 场景化案例演练：对上领导你准备好了吗？
 - 1) 日常工作中的对上管理
 - 2) 重要工作任务重的对上管理
5. 对上管理思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到领导者思维
 - 2) 从单一执行责任到领导责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
6. 案例演练：承接来自领导的工作任务（对上管理）
7. 对上管理实战模型+训练+话术
8. 对上管理提升执行力的六大步骤
9. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
10. 对上沟通实用工具清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）

第五单元：专业高潜业务骨干能力提升-对下管理

1. 为什么要做好对下管理？
2. 从盖洛普的研究报告看对下管理
3. 做好对下管理的价值
4. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
 - 1) 工作态度=认知+情感+行为意向
 - 2) 案例研讨：管理者被赋予的权力起到什么作用？
 - 3) 管理中权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 4) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 5) 从马斯洛的需求五层次在管理中的运用
5. 组织中四种不同类型员工的管理
 - 1) 意愿高+能力强
 - 2) 意愿高+能力弱
 - 3) 意愿低+能力强
 - 4) 意愿低+能力低
6. 案例演练：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
 - 1) 案例研讨：管理者为什么要深度关注“公平感”
 - 2) 管理中的“不公平”产生三种变量
7. 目标管理的三条常用理念
8. 目标管理三件大事
9. 从目标制定到成果落地模型
11. 思考：怎样才能被提拔？
 - 1) 领导者提拔你，不是为你而是为他自己解决问题
 - 2) 必须有业绩落地和价值产出
 - 3) 团队的整体士气高涨
 - 4) 你不在江山依旧在
12. 警惕思维的惯性，不管对上、对下领导都需要用领导者思维

第六单元：专业高潜业务骨干能力提升-横向管理

1. 来自横向管理中障碍
 - 1) 你部门认为的重点，却不是其他部门认可的重点
 - 2) 你部门认为的目标，却不是其他部门眼中的目标
 - 3) 你手中没有可让关联部门必须全力配合你的权力
2. 在跨部门协作中，“应该”和“道理”失去了作用
3. 只有以目的导向地看清事实；
4. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的积极性来合作；
5. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
6. 场景化案例演练：重大过失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析影响重大过失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因
7. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
8. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
9. 完成工作和贡献价值的区别
10. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力
11. 场景化案例演练：重大过失谁之过？（下）
12. 实战讨论：如何做好横向管理：横向管理模型
 - 1) 描述你的部门价值
 - 2) 绘制你的部门实现价值的能力曲线

第七单元：专业高潜业务骨干横向领导合作策略

1. 场景化案例演练：重大过失案例复盘
2. 如何制定确保成功的合作策略
 - 1) 以目的为导向
 - 2) 以目标精准为设定

-
- 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
 - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
 - 5) 制定准确的协作策略
 3. 跨部门横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 聆听障碍导致的互不理解
 - 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
 - 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥
 4. 如何准确地解决横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
 - 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
 - 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一
 5. 横向沟通与冲突管理模型提升企业整体绩效