



# 第二十五届中国人才管理与领导力发展年会

2021年3月30-31日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





达能生命早期营养事业部

新经理项目分享

# 我们的使命

“通过食品，  
为尽可能多的人带来健康”



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

达能生命早期营养  
(ELN) 在中国



## 新经理项目从何而来

— 来自业务增长与组织发展需求对新经理人员管理的要求

200+

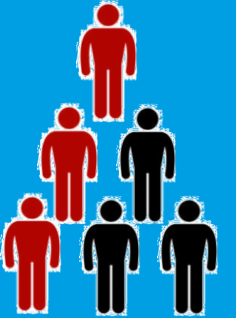


2016



2019

600+



经理级别以上人数增加了**2.8**倍

# 新经理项目从何而来

## - 新经理的痛点

## 新经理的N+1

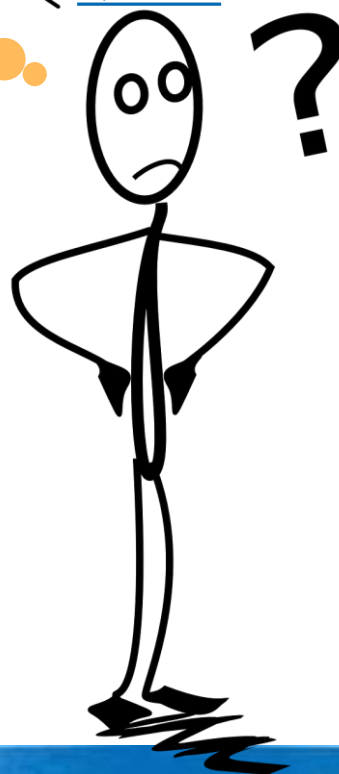


对于自我认知比较欠缺的员工，我该如何适当给予反馈？

如何管理遇事易情绪化的员工？

如何为我的下属设定SMART的目标？

新经理



新经理们要有能力与不同水平、不同类型的员工沟通。

我期望看到新经理所带的团队能够真正得到鼓舞。

新经理们必须尽快成长，有技巧地去影响跨部门以取得更大成果。

为什么团队的大部分工作都是我的经理亲力亲为去完成？

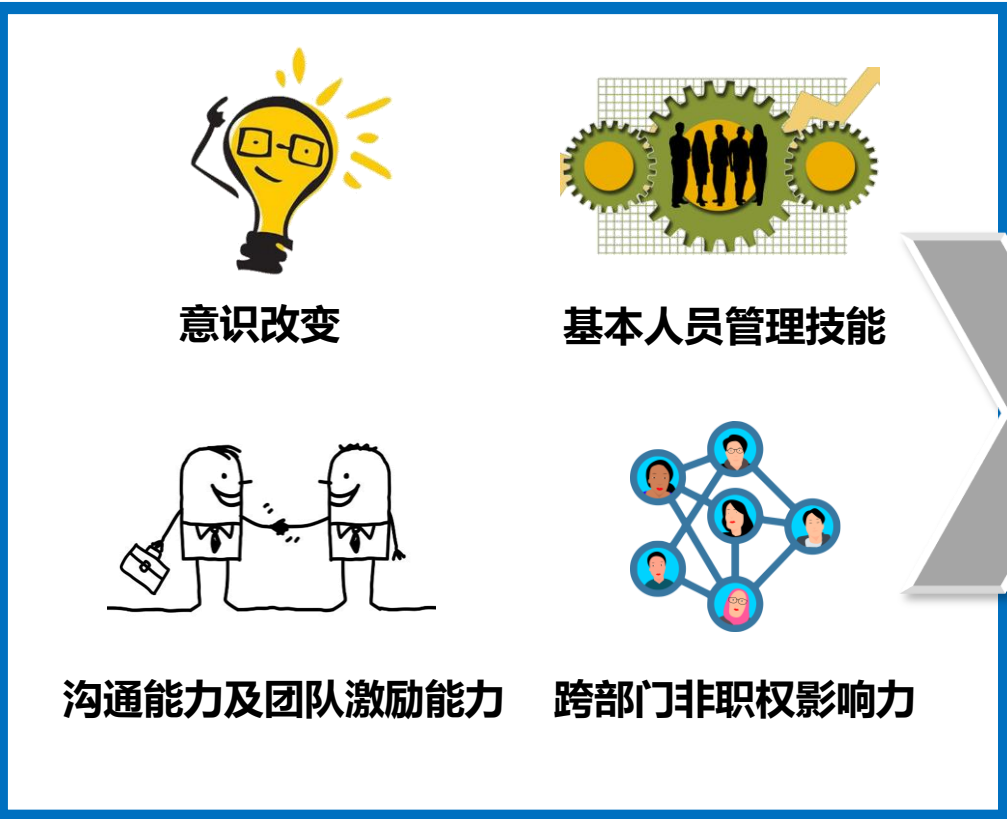
有时我甚至不清楚我的经理为什么需要我完成某个任务.....

新经理的团队成员



# 这些痛点的根本原因是什么，以及如何解决

## 根本原因分析 - 新经理的能力差距




## 解决方案 - 精心设计和管理的 新经理项目 (NPM) 以帮助他们逐步成长




# 新经理项目亮点

## 内容高度定制化




在达能业务环境和文化下的充分定制化内容与普适工具及方法论相结合

## 注重知识转化与运用



采用“学习 - 应用 - 反思”的方式以确保知识吸收并转化成实际能力

## 将学员学习热情始终保持在高位



持续跟进学员及项目重要干系人，将学员的学习热情和学习动力始终保持在高水平

# 新经理项目亮点1 – 内容高度定制化

在达能业务环境和文化下的充分定制化内容与普适工具及方法论相结合

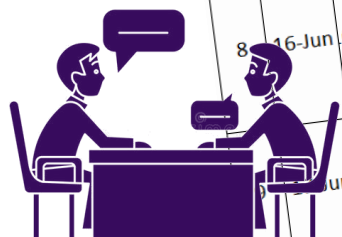
将达能独特的领导力文化和人员发展管理流程充分融入课程内容中

新经理领导力培训		
上午 9:00 – 12:30	<p>欢迎 课程目标/讲师介绍</p> <p>单元1: 改变mindset</p> <ul style="list-style-type: none"><li>个人贡献者 vs. 经理</li><li>多变世界中不断变换的角色</li><li><b>达能对经理的要求</b></li><li>员工领导的5项原则</li></ul> <p>单元2: 经理的基本管理技巧 (聆听, 沟通, 反馈.....)</p> <p>技巧1 – 有效沟通</p> <ul style="list-style-type: none"><li>有效聆听技巧</li></ul>	<p>提高个人的正能量 给员工“打鸡血” 计划有规律的面谈</p> <p>职能2 – 反馈</p> <ul style="list-style-type: none"><li>避免反馈的错误</li><li>培养经理与员工之间的信任</li><li>如何给予正面的反馈</li><li>如何给予有建设性的反馈</li><li>练习</li></ul>
下午 13:30 – 17:00	<p>单元3: <b>达能人才发展和绩效管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>总体介绍</li><li>目标设定</li><li>人才发展计划</li></ul> <p>单元4: 不同工作情况中的领导力</p> <p>第一种情况: 指导和引导</p> <ul style="list-style-type: none"><li>成人学习</li><li>技能操练</li></ul> <p>第二种情况: 应对关键的情况</p> <ul style="list-style-type: none"><li>技能操练</li></ul>	<p>第三种情况: 委托任务及授权</p> <ul style="list-style-type: none"><li>授权技巧</li></ul> <p>第四种情况: 改善员工的工作表现</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Johari之窗</li><li>技能操练</li></ul> <p>第五种情况: 辅导有困难的个人</p> <ul style="list-style-type: none"><li>技能操练</li></ul> <p>行动计划 心得分享 课程总结</p>

# 新经理项目亮点1 – 内容高度定制化

在达能业务环境和文化下的充分定制化内容与普适工具及方法论相结合

通过课前在线问卷和面对面访谈收集学员痛点和来自学员工作中的真实案例



No.	Date	Time	Name	Pain Points / Difficult Cases
1	11-Jun	4:00 - 14:30	Fiona HE	- Fiona has been working as a people manager for a few years. - Challenge for Fiona: 1) How to set positive energy for herself and bring positive energy to team, especially in an environment full of negative energy? 2) How to make team embrace change with open mindset? 3) How to empower?
2	12-Jun	4:00 - 14:30	Tina YIN	- Difference between IC & PM: working model. Expecting 1+1>2 - Challenge / confusion: 1) how to empower N-1 efficiently while make her comfortable? 2) Improve the level of viewing things as people manager 3) Pay attention to elaborate fact...
4	12-Jun	5:00 - 15:30	Scott ZHANG	- Difference between IC & PM as PM, need to figure out the whole things first & then give tasks - Challenge: How to balance delegation & micro-management? - New generation management: how to really understand them so that they can buy in me? Post 90s, they cannot buy in "You are my boss", but they can buy in when they are convinced - What are their real motivation? What do they really care? Prefer "Coaching" Skill
7	15-Jun	7:00 - 17:30	Kay LUO	- Difference between IC & PM 1. PM needs to arrange & motivate N-1 in work, and observe non-working things (like questions, confusion, etc) 2. Focus on people development 3. Being a PM is beneficial to both self and N-1 - Challenge: lead those who are much older than you, how to make them recognize you - Prefer "Situational Influence"
8	16-Jun	10:30 - 11:00	Tom TAO	- Difference between IC & PM IC: do what is asked to do, deliver good quality PM: make N-1 better perform, make my team better serve the overall strategy of company develop N-1 to achieve both his personal career aspiration & requirements from work - Challenge & Confusion 1. how to deal with different N-1s 2. expects to have some practical tips Prefer "Coaching"
	16-Jun	10:30 - 11:00	Chloe JIN	- Difference between IC & PM 1. IC: do my own jobs 2. PM: develop team (sense of achievement) Challenge: 1. to what extent shall I empower team? 2. How to motivate N-1?



ELN新经理培训 学员课前问卷

设计问卷 发送问卷 分析&下载

ELN新经理培训 N+1课前问卷

设计问卷 发送问卷 分析&下载

ELN新经理培训 N-1课前问卷

设计问卷 发送问卷 分析&下载

## 新经理项目亮点2 – 注重知识转化与应用

采用“学习 – 应用 – 反思”  
的方式以确保知识吸收并  
转化成实际能力



# 新经理项目亮点2 – 注重知识转化与应用

每位学员都为自己设定行动计划并付诸实施

ELN新经理行动计划-Abbey Lai	3/9/2021 9:49 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Carrie Liu	9/12/2019 4:32 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Catherine...	3/9/2021 9:50 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Claire	9/12/2019 4:56 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Cloris Wa...	9/12/2019 4:47 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-daisy	9/12/2019 3:41 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-David Zh...	9/12/2019 5:01 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Dora Liu	9/12/2019 4:05 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Elaine Liu	9/12/2019 4:15 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Emma Li	9/12/2019 4:01 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Fanny Qian	9/12/2019 4:22 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Grace Hou	9/12/2019 12:10 ...	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Katherine ...	9/12/2019 4:10 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Mardline	9/12/2019 4:49 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-May	9/12/2019 12:16 ...	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Ray Pang	9/12/2019 4:53 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Rebecca ...	9/12/2019 11:48 ...	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Sally Chen	9/12/2019 3:52 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Serena Cui	9/12/2019 3:55 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Stella Lu	9/12/2019 3:50 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Terry Zha...	9/12/2019 4:58 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Wendy Jin	9/12/2019 4:55 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Wenjun Z...	9/12/2019 3:59 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-Wennie C...	9/12/2019 4:03 PM	Microsoft Excel
ELN新经理行动计划-余明月	9/12/2019 4:43 PM	Microsoft Excel

ELN新经理--ACTION PLAN				
ELN新经理	请列出3名需要改进/具有挑战N-1的人员 (如果少于3名, 请填写已有N-1人员即可)	您会计划什么时间和地点进行面谈	请选择N-1设定的工作情况	计划如何跟N-1进行沟通
Abbey Lai				1.认可她之前的工作符合目标, 并对她的态度表示认可; 2.跟她沟通准备给她更多可以独当一面的机会, 希望她能够更好地管理项目; 3.对她接下来的项目会提供哪些支持, 并询问需要什么帮助;
Catherine Li	1 Vicky	每月一次单独吃饭面谈	能力强、责任感强、工作状态关键	1, 明确具体要求, 共同制定核心指标2, 保持友好, 但是坚定底线, 绝不忽略或被糊弄, 关键节点追究到底。3, 强调任务的重要性
	2 Leta	每月一次单独沟通	责任感弱	1, 注意记录事实证明, 在对谈中给出实际Fact而不是感觉。2, 授权一些不重要的事情建立她的责任感和成就感以及团队存在感, 3, 能力差的部分给与明确的改进方式和建议而不是大家互相假装看不到
	3 bernice	每月一次	能力弱、责任感强	1, MT销售技巧不强, 每个月分享给她其他人是如何做好销售工作的方法, 2, 看到每一次进步肯定并鼓励, 3, 重要核心事情和她一起, 让她看到正确的处理方法应该是什么样的

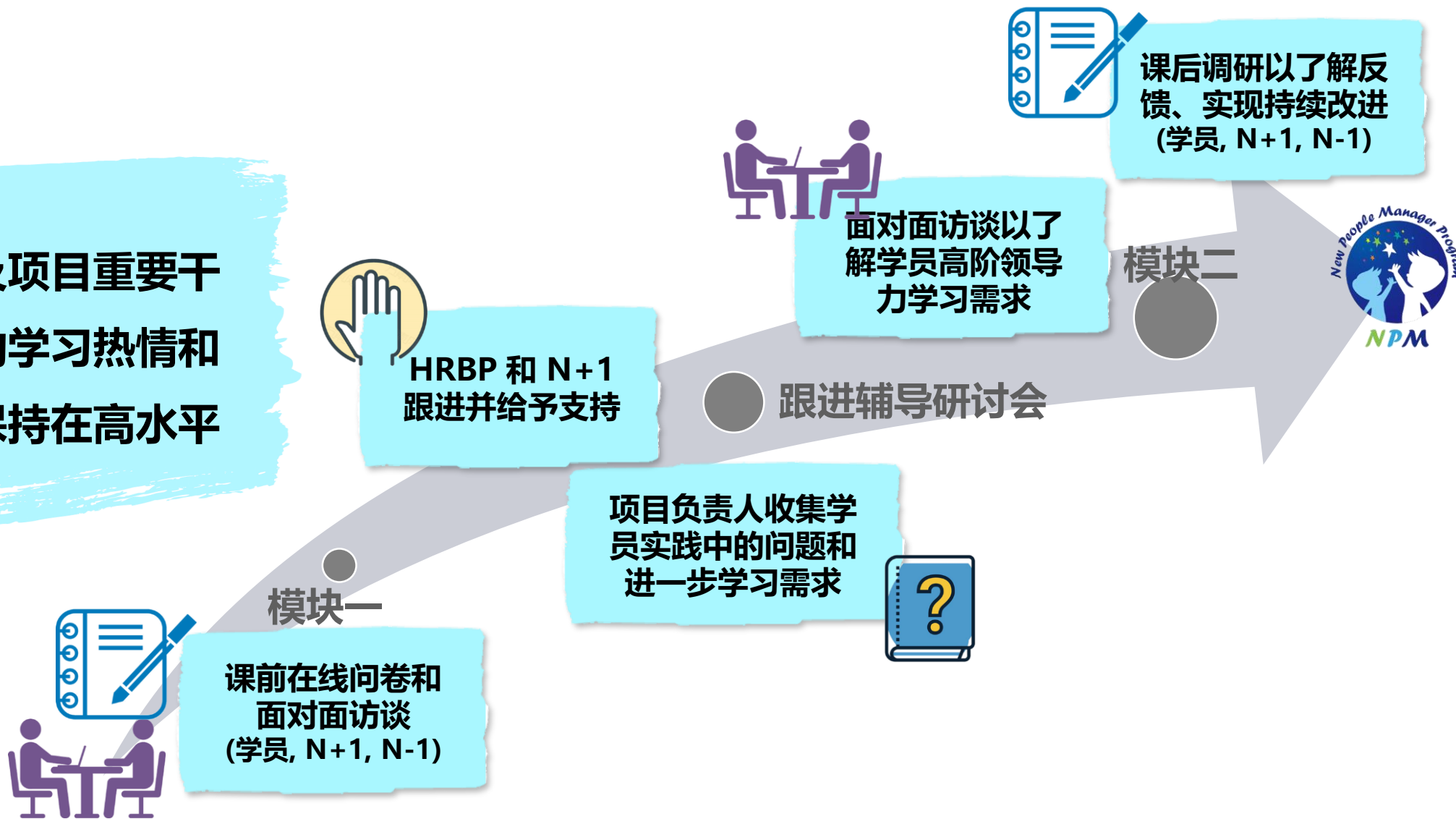
# 新经理项目亮点2 – 注重知识转化与应用

采用“学习 – 应用 – 反思”的方式以确保知识吸收并转化成实际能力

新经理跟进辅导研讨会	
0900	<p>欢迎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NPM Follow Up 课程目标</li> <li>NPM课程重点回顾</li> <li>**学员分享学以致用过程</li> </ul>
0945	<p><b>单元1: 你的领导风格</b>  <b>目的: 帮助同学辨认自己的领导风格和领导风格的强项与短板</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3种领导风格: 指导型, 咨询型和参与型</li> <li>小组讨论: 3种领导风格适合运用再怎样的情况? 强项和短板有哪些?</li> <li>总结: 没有最好的领导风格, 只有最恰当的领导风格!</li> </ul>
1045	<p><b>单元2: 基本教练辅导技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>发问时常犯的错误</li> <li>情景演练: 甲方 – 经理, 乙方 – N-1, 情景 – 甲方通过强有力的发问找出乙方积极性薄弱的原因, 并且帮助N-1拟定行动计划来改善状况</li> </ul>
1115	<p><b>单元3: 激励技巧</b>  <b>目的: 帮助学员以身作则, 激励N-1给予100%的付出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“恒温器” VS “温度计”</li> <li>如何提高个人的正能量</li> <li>“有条件/无条件”的正反面反馈</li> <li>如何正确地给予以上的反馈</li> <li>练习</li> </ul>
1145	<p><b>总结</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Q&amp;A</li> <li>行动计划</li> </ul>

# 新经理项目亮点3 – 将学员学习热情始终保持在高位

持续跟进学员及项目重要干系人，将学员的学习热情和学习动力始终保持在高水平



# 培训现场一瞥



# 对新经理项目的反馈和评价

学员推荐率 @95%

4.71/5



4.85/5



## 学员在参加项目后显著的行为改变

- 1) 更主动地与团队和跨团队合作伙伴沟通
- 2) 及时认可下属的正面行为
- 3) 用合适的方式给到下属们基于事实的反馈
- 4) 以身作则



## 回顾：关键成功因素



精心的、定制化的内容设计



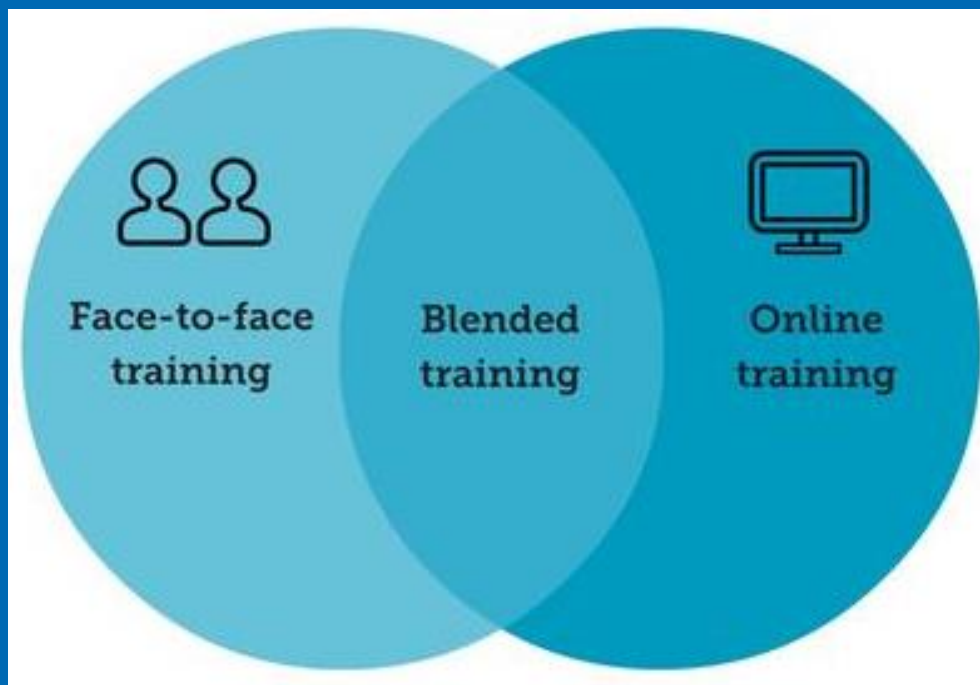
“学习 - 应用 - 反思”的学习发展方式



项目负责人、学员直线经理与HRBP紧密合作以保持学员学习热情



**我们对项目的持续改进始终在线.....**



将采用混合式学习的方式来提升效率



融入更多真实案例来确保知识有效转化

## 新经理项目2021年优化方向

谢谢！