

管理者角色认知与核心管理技能

课程背景：

企业不同，团队不同，管理之道相同。大部分管理者都是从技术或者业务骨干晋升上来，从自己做事到管理他人做事，从单打独斗到带领团队，从小范围沟通到跨部门协作，如果不能迅速建立正确的角色认知和掌握相应的履职能力，就容易出现诸如推动不力、士气不高、协调不顺、团队不和等管理不力的现象。管理并不复杂，但是企业管理人员常常缺乏最基础的管理角色认知，不具备基本的管理技能。

我们要认识到管理技能不是每个人天生就具备的，从事管理工作必需接受管理技能的培训，通过培训他们管人、理事、带团队、激励下属的能力，可以快速地提高组织工作效率与企业效益，进而为企业赢得市场竞争的优势。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：新晋的中基层管理者

课程收益：

- 帮助中基层管理人员清晰管理者角色认知、形成中基层经理人员必须具备的管理思维与清晰的角色定位；
- 修炼心态，重塑心智模式，由内而外的提高自己的知识与技能；
- 了解上级、平级、下级沟通的原则，能运用与不同层级进行沟通协调的技巧，解决沟通协调中的各种问题；
- 能运用教练模式与技巧去辅导下属；
- 能运用建立团队文化、协作机制等建立起融洽高效的团队协作，从而全面提升团队和企业的绩效。

课程方式：

1. **互动性、体验性强：**培训师会通过现场多种互动手段，将引导技术与教练技术运用于课堂教学，强调互动性与体验性。同时结合企业对本次培训的诉求，灵活调整课程模块，运用混合式培训方法，解决现实问题，达到培训效果。
2. **多维度教学方式：**培训师运用多种培训手段，如理论讲授、案例剖析、小组互动研讨、情境模拟，角色扮演、影视分析、游戏等，让学员从多维度，多方式中体验学习，深刻理解课程内容。
3. **落地性、实用性强：**聚焦培训的实用效果，充分激发管理者工作实践中的智慧，让课程符合现场学员的实际情况，培训师会了解学员的现实困惑和学习需求，案例来自于学员实际工作场景，让学员结合自身工作进行反思与启发。

课程大纲

第一讲：管理者的角色认知与角色定位

破冰交流

1. 管理和我（为什么要选择做管理）
2. 我遇到的管理难题
3. 我身边的最佳管理者典范（你心目中什么是好的管理者）

一、管理是什么？

1. 管理是什么：管事理人
2. 管理的五大职能和任务

3. 管理的 4R 原则

小组讨论：管理的要点是什么

二、常见的管理者角色错位

1. 解读从技术走向管理常犯的 error 和盲点
2. 解读从业务走向管理常犯的 error 和盲点

案例研讨与分享：角色错位

- 1) 人民代表——感情用事缺乏原则
- 2) 庄园地主——言行粗暴缺乏关怀
- 3) 劳动模范——事必躬亲缺乏激励
- 4) 老好人——得过且过缺乏责任

三、管理者的角色定位

测试：管理者角色认知和行为测试

1. 角色的定义
2. 经典的管理者角色理论回顾

3. 管理者的三大角色

- 1) 执行
- 2) 管理
- 3) 领导
- 4) 管理者角色转变

四、三个角度看中层领导角色

1. 作为下属的中层领导

- 1) 原理探究：作为下属的角色——职务代理人
- 2) 实用方法：作为下属的四项职业准则
- 3) 归类分析：作为下属常见的角色错位

现场练习：判断下列各现象属于何种错位

2. 作为同事的中层领导

- 1) 讲解陈述：中层领导之间是内部客户关系
- 2) 寻根探源：为什么不能把对方看成客户
- 3) 真知灼见：内部客户原则的要点
- 4) 技能实操：内部客户服务的四个特性

互动研讨：如何当好内部客户

3. 作为上司的中层领导

- 1) 对比分析：中层领导角色的七大变化
- 2) 明辨是非：作为上司的中层领导五大角色
- 3) 对比学习：管理者与领导者的区别

课堂练习：中层领导角色评分表

游戏：皇帝大臣和工匠

第二讲：高效执行——目标推手

导入游戏：小组叠加画图

一、企业执行不力的症结所在

导入案例：拨开迷雾：企业执行不力的症结所在

二、提升企业执行力的方法-POA 行动力模型

1. Objective : 定位目标——Why

讨论：什么才是好目标（O）？你的O能不能带来伙伴？

案例：唐僧取经的故事

2. Partner : 凝聚伙伴——Who

讨论：什么是伙伴？哪些人可以成为伙伴？

案例：樊登读书会发展案例

3. Acceleration : 行动加速——What/How

1) 方法：看着O，想着P，一起来找A

2) 结论：所有的A必须向着O加速

案例：做早餐的故事

团队共创：确定一个目前想要解决的管理难题，应用POA分析实际案例，加深对POA行动力理论的了解

第三讲：激发绩效潜力——教练式经理人

一、为什么要用教练式对话？

1) VUCA环境下，管理90后、95后员工面对的困境

2) 新生代员工需要教练式管理

3) 使员工潜能最大化

4) 一个双向过程

视频：教练对话是什么？

二、教练式辅导带来的益处

1. 是以解决方法为导向

2. 教练向员工提供信念、思维方式和资源上的支持，开发员工的智慧，促进员工发展，促成管理升级

3. 教练运用聆听、观察、强有力的问题等专业教练技巧，帮助当事人清晰目标、激发潜能，以最佳状态去达成目标

三、教练式对话工具- GROW 对话模型介绍

1. Goal 目标

2. R 现状

3. O 方案

4. W 行动

角色模拟练习：对下属进行GROW教练式谈话

第四讲：高效沟通——关系协调者

一、向上管理沟通技巧

1. 汇报工作——争取上级反思自己

2. 接受任务——理解意图不找借口

3. 提出建议——准备周全尊重上级

二、向下管理沟通技巧

1. 布置工作——明确传达激发信心

2. 绩效面谈——着眼改进重在共识

3. 批评下属——指明问题找出原因

四、平级管理沟通技巧

1. 寻求支持——欲先取之必先予之

2. 化解冲突——消灭萌芽克己双赢

第五讲：统合协作——团队整合者

观看视频：如何打造一支优秀的高效团队

团队游戏及讨论：拨开迷雾，讨论团队效率不高的症结所在

1. 高效团队的共性特征

2. 4C 团队建设理论

1) 连接

2) 沟通

3) 合作

4) 共创

3. 团队共创活动

1) 个人价值观梳理

2) 团队愿景与个人愿景

第六讲：复习总结，定行动计划

书写式头脑风暴：回顾两天学习内容

1. 用 ORID 方式在小组分享自己的收获

1) 赞赏与庆祝

a 小组为单位：每人对其他人表达赞赏

b 以小组为单位，每人说出自己下一步行动计划，小组成员给予庆祝