

# 《中层管理者的角色认知》

主讲：林安

## 课程背景

伴随着万物互联、万物感知、万物智能时代的临近，消费者及企业类客户的需求正发生巨大变化，作为企业的中层经营管理者，已不能固守原来传统的角色，必须随着目前商业环境的变化做出适应性的、前瞻性的调整，以适应因需求变化而导致的新的管理要求。

这门课程采用国际上公认的方法论，通过大量的研讨及案例分析，在中层管理者必须具备的五大关键角色（高绩效团队建设、组织能力建设、企业文化传播、战略承接与落地、和谐商业环境）方面，从角色认知与角色转身的维度，做了较全面清晰的诠释。

华为、IBM 等国际巨头企业将这门课程作为中层管理者角色认知与转身的重要课程，其内容精髓也是中小企业中层经营管理者应该学习的。

## 培训收益：

企业收益：提升企业中层管理者的领导力与执行力。

学员收益：清楚认知自己的角色及责任。

知识点：中层管理者的五大角色认知内容及相互关联关系。

## 授课特点：

授课 50%+讨论 45%+思考并记录 5%

参训对象：中层管理者。

## 培训时长

2 天（6 小时/天）

## 课程大纲

### 一、Step1 回首成功路

#### 1. 回首成功路

- 1) 领导力生命线练习
- 2) 领导力历程练习

### 二、Step2 我应该是怎样的？

1. 什么是角色？
2. 中层干部常见的角色错位
3. 中层管理者的两种病症及综合症
4. 中层管理者的三大内伤
5. 如何应对管理的两难现象
6. 讨论

中层管理者应该有哪些核心角色？并对这些角色进行描述

#### 7. 中层管理者的角色认知

#### 8. 中层管理者的五大角色

- 1) 角色 T：高绩效团队的建设者

a) 视频：团队的改变（修女也疯狂）

- 
- b) 讨论：
    - i. 在“高绩效团队建设方面”，作为管理者，修女领队做到了哪些关键点？
    - ii. 结合您在承担“高绩效团队建设者”角色上成功或失败的经历，讨论要履行好这个角色，要做好的最关键的几件事是什么？
  - c) 团队不只是一群人的故事
  - d) 什么是团队
  - e) 高绩效团队的衡量标准
  - f) 高绩效团队的建设者
- 2) 角色 C：组织能力的建设者
- a) 讨论：

作为中层管理者，请结合工作经验与自身理解，在“组织能力，尤其是人才梯队管理者”上，应做到哪些关键业务活动？
  - b) 组织能力的建设者
  - c) 讨论：

您的部门员工需要怎样的能力，哪些能力已经具备，哪些能力还有待建设和提升？  
在人员培养上，部门主管与人力资源部的关系和职责是什么？
  - d) 员工能力提升的多种形式
  - e) 讨论：

结合您在承担“C”角色上成功或失败的经历，讨论要履行好“组织能力建设者”这个角色，思考要做好的最关键的几件事是什么？
- 3) 角色 V：企业文化的传承者
- a) 视频赏析：“亮剑-军魂”
  - b) 讨论：

“亮剑精神”片中人物的观点对您的启发？  
您所在企业的文化是什么？您如何理解您企业的文化？  
企业文化（核心价值观）传承对于自己带团队的意义？  
要履行好“企业文化传播者”角色，要做好的最关键的几件事是什么？
  - c) 企业文化的传承者
  - d) 核心价值观的逐层落地
  - e) 核心价值观是企业文化落地的基础
  - f) 多元文化的差异与融合
  - g) 管理者在企业文化的传承者角色上常出现的问题
- 4) 角色 S
- a) 讨论：

结合工作经验与自身理解，作为中层管理者，在“战略承接及业务目标达成”上，应做到哪些关键业务活动？
  - b) 战略的承接与落地者
  - c) 部门目标管理框架
  - d) 如何战略解码
  - e) 好的目标标准
- 5) 角色 E：和谐商业环境营造者
- a) 商业环境的 PESTEL 模型
  - b) 适应及影响商业环境存在的问题
  - c) 讨论：

请简单描述你对所处商业环境的理解。  
结合您在承担“和谐商业环境的营造者”角色上成功或失败的经历，讨论要履行好这个角色，要做好的最关键的几件事是什么？

- 
- d) 和谐商业环境的营造着
  - e) 小结：中层管理者有哪些核心角色？

### 三、Step 3 原来我是这样的

1. 管理者角色履行自评（填写自评表）
2. 自评结果校准
3. 履行较好的角色与对应的关键活动
4. 需要改进的角色与对应的关键活动
5. 讨论：

我现在是这样的，我应该怎么做？（制定行动计划）

### 四、Step 4 如何协调转身？

1. 视频赏析：《士兵突击》许三多的转身
2. 讨论：

许三多的转身中哪些是对我们自己的转身有借鉴意义的？

3. 骨干员工与管理者的区别
4. 骨干员工到管理者的转身
5. 讨论：

几个核心角色之间有什么样的关联？在履行好几个核心角色转身的过程中需要注意哪些问题？

分享自身曾经成功转身的成功案例、经验或感受，组内推选 1 个案例在全班分享。

6. 5 大核心角色的协调转身

### 五、Step 5 课程总结

### 六、赠语

\*\*\*\*\*END\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*