

《管理者角色认知》

【课程背景】

担任管理岗位后，很多管理者将面临很多的问题：如何认知自我与角色？如何做好自身的角色与定位？如何根据企业的发展战略设定目标并分解工作？如何组建并带领一个有战斗力的团队？如何激发团队潜能？如何制定并落实工作计划？如何与领导、同侪、下属进行高品质的沟通？如何培养和辅导下属以提升他们的胜任能力……

《管理者角色认知》课程，不但深入讲解管理的本质，帮助管理者厘清对于自我、方向、定位、责任。课程中，通过第三代学习技术-场景化学习，将管理者在工作中经常遇到的问题场景化并将管理者置身于实景设计的场景中，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，通过实践、讨论、分享等，从而使管理者轻松掌握管理学知识，并有效帮助管理者提升相关的管理技能和技巧。从而提高工作效率，有效解决工作中的问题，从而更好的达成各项经营和管理目标。

【课程收益】

1. 了解新形势下管理者的角色定位与首要职责；
2. 全面系统化认知管理的本质与内在原理；
3. 掌握对上、对下、横向管理中的关键思维、方法和工具
4. 掌握管理沟通的基本原则与技巧；
5. 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。

【课程对象】 企业基层管理干部/储备管理干部

【课程时长】 2天，6小时/天

【讲师分享大纲】

第一单元：认知管理的本质与原理

1. 什么是管理？

缘起-管理的起源

发展-管理的内核

展望-从管理到领导

2. 管理的最终目的是什么？

3. 高绩效管理的四个维度
 - 1) 明道-价值取向
 - 2) 取势-趋势把握
 - 3) 优术-组织运营
 - 4) 树人-人才发展
4. 管理的三次升级指的是什么？（思考目前处在什么位置）
 - 1) 科学管理
 - 2) 关注于人
 - 3) 组织行为
5. 企业发展的新趋势
6. 从德勤 2015 年-2018 年人力资本报告看管理着力趋势
7. 管理者角色认知：角色的背后

第二单元：管理者的自我角色认知

1. 场景化案例：管理难度分析
2. 场景化案例：如何规划未来工作
3. 管理者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
4. 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-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
5. 从管理者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

第三单元：管理者升级-对上管理

1. 场景化案例演练：对上领导你准备好了吗？
2. 对上领导思维转变三部曲
 - 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
3. 领导上级的 RMCS 模型
 - 1) R-关注结果
 - 2) M 关注关系
 - 3) C 关注能力
 - 4) S 关注系统

第四单元：管理者升级-对下管理

1. 场景化案例演练：工作应该交给谁？
2. 场景化案例演练：对下管理你 Hold 住吗？
3. 权力的定义：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
4. 领导下属的 RMCS 模型
5. 场景化案例演练：员工的加薪要求
6. 场景化案例演练：员工的提升要求
7. 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
8. 警惕思维的惯性，不管对上、对下领导都需要用领导者思维

第五单元：管理者升级-对下管理

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全力
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：大客户订单丢失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析影响大客户订单丢失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致大客户订单丢失的最重要的 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：大客户订单丢失谁之过？（下）
 - 问题 1：销售部对储运部的价值贡献
 - 问题 2：储运部对销售部的价值贡献
12. 如何做好横向管理：横向管理 3C 原理
13. 实战讨论：
 - 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

第六单元：横向领导合作策略

1. 场景化案例演练 5：复盘大客户订单丢失始末
 - 1) 问题 1：如果重来一次我们该如何应对？
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. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍：

- 1) 聆听障碍导致的互不理解
- 2) 利益冲突导致的互不相容
- 3) 立场不同导致的互不融合
- 4) 性格障碍导致的互不喜欢