

管理者角色认知与绩效提升

课程背景：

所有的管理者都要经过角色的转变和管理绩效的快速升级，才能成为管理岗位上合格的人才，这就需要企业对其进行系统的培养，如果没有经过系统的培养，管理者面对部门管理时往往会随心所欲、没有章法，具体表现为：

转变慢：角色转变滞后，管理格局不够宽广，没有承担起管理的职责。

思维窄：思维僵化跟不上企业的发展，不能理解高层的意图及思想，企业文化认知薄弱。

效率低：整个部门都在忙，但工作绩效却没有长进，不知道如何提升部门工作绩效。

不会管：对管理一头雾水，要么硬管，要么不管，不知道怎样有效的进行管理。

沟通差：在面对问题和冲突时，只会发泄和压抑自己的情绪，不知道怎样去沟通。

管理者角色的转换与绩效提升是每个管理者的必经之路，本课程从华为、IBM 等知名企业的实践案例中汲取了大量的精华，让课程更扎实，增加了课程的深度与广度。课堂中还应用了华为转身训练法，做到了训战结合，为实现管理者角色的成功转变和绩效的快速提升，提供了系统的解决方案。

课程收益：

- ◆ **更清晰**——实现角色的转换及明确关键行为，清晰的知道我是谁，我做什么。
- ◆ **增能量**——学会增加正能量的各项技能，让部门的正能量和士气快速增加。
- ◆ **提绩效**——掌握高效工作的 4 大技能，实现管理者及成员工作绩效的快速提升。
- ◆ **会管人**——掌握管人的具体方法，让人员的管理简单高效得心应手。
- ◆ **沟通畅**——掌握与他人沟通的核心技能，实现工作沟通的畅通无阻，大幅度降低管理成本。
- ◆ **转身快**——应用华为转身训练法，实现角色的成功转变和绩效的快速提升。

课程彩蛋：赠送 20 个课堂工具表格，随机赠送超级管理资料包，包含《观点集锦包》、《思维练习包》、《课程实践数据包》、《行动案例包》、《有效方法包》、《实用工具包》，总页数达 300 页，字数 15 万字。

课程特色：

- **场景互联**：通过 SI 场景互联技术，让企业真实的场景呈现在课堂上，现场即可获得 8 个场景的深度解析，真正做到了从实践中来到实践中去。
- **持续成长**：通过应用实操主线互动，让学员逐步制定自己的成长计划，知道怎样转换角色和快速提升绩效。
- **学以致用**：课程配备了 18 个实用工具，能够让学员把所学的知识，直接应用到工作中去。
- **转身成长**：结合了华为 90 天转身计划的最新实践，让每个学员都能通过课程的系统方法，获得质的飞跃。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：新晋管理者、中层管理者

课程方式：生动讲授+场景+实例+训练+实操

课程大纲

第一讲：我是谁——让角色认知清晰明了

场景互联：找到正确的位置——通过互动分析，找到属于自己的 3 个标签，并写出原由

一、管理者角色的起源

1. 管理者向谁负责
2. 做一名会承担责任的中层
3. 管理者应具备的 6 大正向素质
4. 中层管理者的 3 个层级

视频训练：欣赏《红海行动》视频片段，明确自己到底应该向谁负责

二、精准的角色定位

1. 高层管理者的工作核心——做决策+定战略+控风险+塑文化+培人才
2. 中层管理者的工作重心——提士气+降成本+增效率+达目标
3. 基础管理者的工作要点——达目标+成任务+保结果+维秩序

关系素描：通过关系素描，理解企业的角色体系，并知道自己所处的位置

三、管理者角色的明确

1. 角色转换之从技术到管理
2. 理清自己在企业和部门中的角色
3. 角色的 5 大错位
4. 角色的有效管理

视频训练：观看《红海行动》视频，掌握角色管理的方法

实操训练：明确自己要承担的关键角色

四、管理者原则的坚持

1. 管理者要坚持的 3 大原则
2. 面对执行做到“四明”、“二是”、“一给”
3. 6 大务实的工作作风
4. 360 度相处之道

五、管理者的关键行为

1. 胡子眉毛一把抓=不抓
 2. 转任务——把目标转化成任务
 3. 下任务——让任务下达准确无误
 4. 成任务——任务完成 5 步法
- 1) 达成共识 2) 责任明确 3) 及时反馈 4) 监督检查 5) 奖罚分明
5. 掌技能——要掌握的 7 大技能

实操训练：明确自己的关键行为

第二讲：我怎么想——让正向能量不断增加

场景互联：爆棚的正能量——回顾以往充满能量的工作状态，分析明确 3 个以上正能量来源

一、德才兼备的管理者

1. 人才是一把双刃剑
2. 管仲的用人之道——德才兼备是王道
3. 华为选择干部的 4 大标准
4. 品德——正能量增加的源泉

二、让部门充满正能量

1. 太极思维
2. 正向心态——正能量的充值卡
3. 给员工增加正能量的 9 大方法

案例分析：能量去哪里了，通过分析掌握增加正能量的方法

三、融入企业的文化体系

1. 解析企业文化体系
2. 建立共赢心智模式

互动实操：企业文化呈现

3. 成为企业的“自己人”

4. 华为的“三傻”文化

四、树立正确的理念

1. 个人理念的树立

2. 管理理念的树立

五、跟“舒适区”说再见

1. 狼为什么会变成小白兔

2. 工作经验不等于工作技能

3. 走出舒适区的 5 大方法

1) 关注可控 2) 增加难度 3) 直面挑战 4) 坚持学习 5) 规划未来

实操训练：确立自己的核心思想。

第三讲：我怎么做——让工作绩效快速提升

场景互联：效率倍增的秘密——回顾以往高效工作的成功经验，并通过场景生成表显性化

一、3D 工作法【让工作效率实现倍增】

1. 3D 工作法的运作原理

2. 养成良好工作习惯的核心步骤

3. 番茄工作法——让工作更专注

4. 让时间更具效率的 5 大方法

5. 让工作顺序井然

案例分析：时间去哪儿了——分析忙而无效的原因，掌握 3D 工作法

二、人事合一【让任务分解更有效率】

1. 任务从哪里来？

2. 任务分解——空间分解法+结构分解法

3. 任务下达——让合适的人做合适的事

4. 任务执行——让任务顺利完成 9 步法

5. 目标量化好执行的“二量”、“三化”

三、冲突处理【让员工合作更加高效】

1. 员工情绪调节 4 步法

2. 日常冲突处理的“三借”、“一梳”

1) 借时 2) 借力 3) 借地 4) 疏通

3. 复杂冲突的有效处理

课堂训练：情绪调节器——让学员理解 90% 的冲突来自情绪的失控

四、改进优化【让绩效提升更加快速】

1. 绩效提升总纲

2. 华为、IBM 绩效优化 10 大策略

3. 华为 BPC——绩效承诺书

4. 有效实施 BPC 的 5 大步骤

实操训练：我需要掌握哪些关键工作技巧

第四讲：我怎么管——让人员管理得心应手

场景互联：管理之道——萃取以往成功管理的系列动作，并通过场景生成表显性化

一、管人不能踩的坑

1. 自以为是——让管理慢慢走向深渊

2. 不懂人性——让管理浮于表面

3. 误人子弟——让成员不能成长

二、合理的排兵布阵

1. 精准布阵——让任务边界清晰

2. 合理排兵——让成员各在其位

视频训练：观看《红海行动》视频片段，掌握排兵布阵的具体方法

三、批评与表扬

1. 奖罚的根本

2. 有效奖罚的原则

3. 表扬批评 4 步法

1) 及时发现 2) 确定场合 3) 有根有据 4) 形式多样

4. 三明治奖惩法——让奖惩科学中有艺术

5. 令行禁止——让每个成员都有章可循

视频训练：观看《亮剑》视频片段，掌握批评与奖励的具体方法

四、培养自己的左膀右臂

1. 雨伞定律——让下属愿意跟随你

2. 麦肯锡人才筛选法

3. 核心人才评价 3P 模型

4. 人才培养的 4 大方法

实操训练：我需要提升哪些管理技能

第五讲：我怎么理——让工作沟通畅通无阻

场景互联：畅通无阻——以工作经历萃取以往有效沟通的方式方法，通过场景生成表显性化

一、工作沟通的本质

视频训练：观看《家庭》视频片段，理解沟通的定义及本质

沟通训练：命令传达，牢记传递给沟通带来的巨大伤害

1. 传递、交流、沟通的区别

2. 有效沟通的 7 大步骤

3. 摔阖之道

二、工作沟通的工具

1. 沟通视窗——能说会听

2. 双核沟通——顺畅有效

3. 打开心门——持续深入

4. 增效原理——提升效率

三、工作沟通的技巧

1. 沟通的 3 大定律

2. 成果判断法

3. 人际沟通技术的应用

4. 人际风格测试

5. 工作沟通的 9 大技巧

四、工作沟通的渠道

互动讨论：左右逢源是不是一件坏事吗？

1. 向上渠道——与领导沟通：提出见解+达成共识+重点确认+及时汇报

2. 平行渠道——与平级沟通：同理心+谦让+紧盯+给予+要求+认同+肯定

3. 向下渠道——与下级沟通：知己知彼+亲和+感造势+推销+重复+承诺

视频训练：观看《红海行动》视频片段，掌握与上级沟通的技巧

实用工具集锦：

序号	工具	序号	工具
1	角色清晰四步导图	2	任务下达七环锁定法
3	任务达成递进法	4	正能量增压输送法
5	华为文化行动法	6	3D 工作法
7	番茄工作法	8	识人四项法
9	双向任务分解法	10	员工情绪调节四分法
11	华为 PBC 绩效承诺书	12	任务配置四驱模型
13	三明治奖惩法	14	海氏人才筛选法
15	沟通路径 3 分法	16	管理沟通视窗
17	复杂沟通 5 步法	18	人际沟通技术