

## 《管理者角色认知与自我定位》，2天

### 1.课程背景与课程目标：

●从业务岗位晋升到管理岗位，意味着公司和领导对自己的认可，也意味着所扮演的角色、所需掌握的技能和工作职责都要发生很大变化。由于不能很好地理解这种变化，不能快速实现角色上的转变，导致很多被提拔到管理岗位的业务能手、技术骨干，都遇到了胜任力不足的尴尬。身居管理岗位的他们仍然对技术、业务抱有一种留恋，扮演的更多是“超级业务员”“超级技术员”的角色，每天都像救火员一样，对员工不放心，遇事总是亲力亲为，心力交瘁，手头上总有做不完的事情。同时不知如何去调动员工的积极性，不善于充分利用团队力量，借力使力，最终将自己的团队经营成了一座“孤岛”，同平行兄弟部门的关系僵化，也因未曾主动争取别人的支持与配合导致在工作中被掣肘，被动不堪，甚至成了同级眼中的“异端”。用美国学者劳伦斯·彼得(Laurence Peter)的话说，他们已经到了“不能胜任的位置”，即到了“彼得高地”。据统计，几乎100%的新经理被提拔后，都会出现工作不适、疲于应付的状况，有高达40%的新经理则始终无法穿越这一迷茫期，会在走马上任后的短短十八个月内遭遇滑铁卢，甚至会被打回原形，从哪里来再回到哪里去。

●大量研究和实践表明：70%以上的新任经理人，上任6个月后仍难以胜任管理岗位，没有谁是天生的管理者。“失败的领导者有一个共同的特征，那就是缺乏自我认知。”新任经理需要进行角色转换，从优秀员工身份转换为团队领导者。

●管理团队领导者没有真正认知自己的角色，对于自己的定位只是“上传下达”，导致战略变形，执行不力，结果不佳，绩效不高。

●管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾说：企业只有一项真正的资源就是人。而管理就是充分开发人力资源以做好工作。本课程从管理的概念着手，透析管理的本质：用人成事，管人理事。理事是科学，管人是艺术，几乎所有的“事”最终都转化成“人”的问题。本课程将透过案例/体验项目的引导，让学员深刻认识到管理的各维度的内涵以及包含的对管理者的能力要求，学员通过对案例/体验项目的盘点与总结，反思得失成败，通过多次调整与改进的练习，系统学习管理行为在实际工作中如何落实的问题，切实提高参与者的管理能力。

## 2.混合式学习项目与传统管理培训课程有什么区别？



以人为本的  
学习设计

寓学于乐的  
学习体验



简单易懂且  
实用的模型

● 将以人为本的设计（human-focused design）应用到学习项目当中——它和传统的学习不同，它是通过对学习过程独具匠心的设计，使整个学习过程更加符合人的认知规律，符合友善用脑（Brain Friendly）原理——学员在学习过程中所表现出的感知、记忆和思维等活动，是从简单、具体向复杂、概括和抽象发展的。成人是带着自己的已有经验进行学习的所以学习项目的设计不是单纯的设计知识与理论

是什么，而是设计学习体验，以让学员最大化的去理解和接受知识与理论，并能够结合自己的工作实际去进行运用。

● 在本学习项目中，运用多种生动的、寓学于乐的学习体验，让学员能够全程高度投入，身临其境地理解领导/管理的核心技术，如何使人与事实现平衡。在本项目学习中，知识点不是单纯的靠老师讲出来，而是学员自己建构出来的——所有结论性的理论和一般规律，都是由学员的亲身体验和情境化的思考得出，形成互相印证，从“你的观点”变成了“我的认识”，学员接受度更高，认识更加深入。所以，学员的学习是主动的——建构主义学习理论认为，知识不是通过老师的传授得到，而是学习者在一定的情境下，借助其他人（包括老师和学习伙伴）的帮助，利用必要的学习资料，通过意义建构的方式获得。

● 本学习项目全程贯穿一个简单易懂而实用的模型——管理罗盘©模型，环环相扣：管理罗盘©模型的每项行为都建立在前一项的基础上，这样的逻辑结构方便学员把体会到的行为思路运用到实际工作中，大大提高了培训投入产出比（ROI）。

### 3.课程大纲及内容（两天）

第一天 管理者角色认知与自我定位	
<b>09:00</b>	<p>■课程互动开场：破冰及初步体验（Ice Breaking）</p> <p>▲说明：用有趣的体验活动来帮助大家热身，并让每个学员集中到课程的主题及目标上，进入课程的学习中。</p>
<b>09:20</b> ~ <b>12:00</b>	<p>■第一单元：团队管理者的核心工作</p> <p>▲身为团队管理者需对自己的身份有明确认知——即团队管理者的身份的准确定位，才能客观的自我评价自己的管理工作，才能深刻理解管理的内涵。而掌握管理思想的精髓，就要从管理大师德鲁克对管理的定义入手。身为一名管理者，我们首先要弄明白管理是什么？管理为什么？什么是管理？以及谁是管理者？管理的使命是什么？如何用最简单的描述来定义管理？第一单元的课程通过环环相扣的、逻辑性极强的案例分析加管理模拟体验的方式将以上问题进行深刻解读：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•【案例】一个真实的管理难题引发的思考</li> <li>•团队管理者的核心工作&amp;管理者的角色认知与角色定位</li> <li>•做管理的两难：如何平衡业务责任与领导责任？</li> <li>•【引导】从业务高手到管理者的转变&amp;业务责任与领导责任分别是什么？</li> <li>•团队领导者/管理者的四项核心工作</li> <li>•新任经历的能力陷阱&amp;如何弥补领导力缺口</li> <li>•【体验】 GAME MASTER &amp;团队绩效从何而来？</li> <li>•【引导】你的管理水平有多高？</li> <li>•管理的三个演变&amp;管理是如何解决三个效率的问题</li> </ul>
<b>12:00</b>	午餐、午休

<p><b>14:00</b></p> <p>~</p> <p><b>17:30</b></p>	<p><b>■第二单元：团队管理者的识人用人，知人善任</b></p> <p>▲管理者必须认清这样一个现实：芸芸众生千差万别，人和人之间无论在智商、体力、知识、技能等方面，抑或在爱好、信念、性格、作风等方面都各有特点，各不相同，也参差不齐。做同一件事，不同的人展示出的能力也不一样。本模块将运用 <b>PDP 测评系统</b>——它是一个用来衡量个人行为特质、活力、动能、压力、精力及能量变动情况的系统。个人特质测评 <b>PDP 系统</b>能够帮助测评者了解自己的行为/人格特质，并学会如何知己解彼，发挥优势。<b>PDP</b>的目标是，通过使用 <b>PDP 综合管理 PDP 系统</b>展现“自然本我（个人最真实有效的行为特质）”、“角色的我（个人在特定环境下的反应和所做的调整）”和“他人眼中的我（可预测的行为模式）”。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>【反思】管理的三个原点 (Peter F . Drucker)</b></li> <li>• <b>团队能力先天解决之道：知己解彼此&amp;识人用人，知人善任</b></li> <li>• <b>【工具】PDP 行为特质动态衡量系统测评与应用</b></li> <li>• <b>【引导】如何发现个人优势，打造优配团队</b></li> <li>• <b>团队能力后天的解决之道：辅导&amp;部署培育</b></li> <li>• <b>如何做到人尽其才，才尽其用&amp;管理者的自我修炼</b></li> <li>• <b>促人改变的大脑内四个小孩：自内而外与自外而内的改变</b></li> </ul>
<p>17:30</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>第一天课程总结与结束</b></li> </ul>

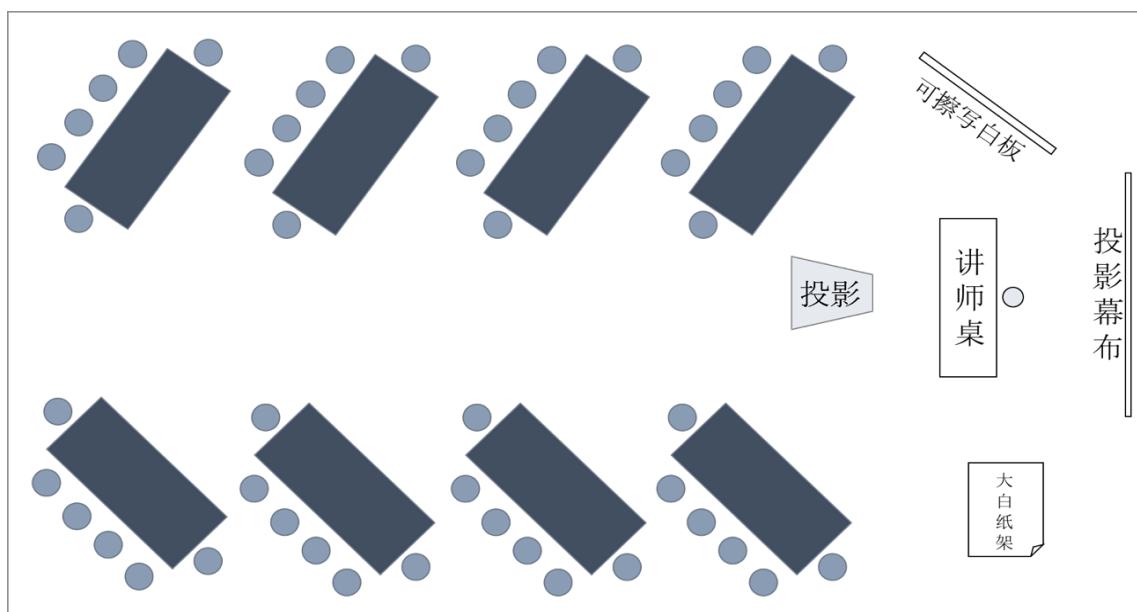
<p><b>第二天 管理者角色认知与自我定位</b></p>	
<p><b>09:00</b></p>	<p>动力活动：唤醒与回顾</p> <p>▲说明：用充满活力的活动来帮助大家进入学习状态并回顾第一天课程，进入第二天的学习中。</p>
<p><b>■第三单元：管理者的个人效能管理</b></p>	

<p><b>09:10</b></p> <p>~</p> <p><b>12:00</b></p>	<p>▲效能是指办事的效率和工作的能力，是衡量工作结果的尺度。个人效能的提升，不仅取决于一个人的个人能力，还取决于其所处团队环境的约束。个人效能的提高主要由两个因素决定的，一方面是团队因素对个人效能的影响；另一方面是个人因素对个人效能的影响。所以要提高个人效能，就要看这两个因素。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•【案例】忙乱的经理人的一天&amp;管理者如何处理多线任务</li> <li>•管理者如何做好个人效能管理</li> <li>•【引导】管理者应该努力的方向：四个层级的努力</li> <li>•通过他人完成任务&amp;非职权影响力 •为自身和团队负责&amp;发展强大团队</li> <li>•管理者如何通过他人完成任务&amp;如何动员群众，解决问题</li> <li>•改变发号施令型的管理方式&amp;如何让团队成员有参与感</li> <li>•带领团队群策群力正确姿势&amp;如何带领团队达成共识</li> <li>•如何召开团队会议&amp;新的团队学习 VS 传统的培训</li> <li>•不同类型的领导方式&amp;人与事的兼顾</li> </ul>
<p>12:00</p>	<p>午餐、午休</p>
<p><b>14:00</b></p> <p>~</p> <p><b>17:30</b></p>	<p>■第四单元：团队管理的本质——充分发挥管理的价值</p> <p>▲为什么拥有同样的资源和人，交给不同的领导者/管理者进行管理，结果却相去甚远？为什么现实的组织中有那么多的人，却陷入无效的、甚至毫无意义的工作中？如何解决？影响人们有效工作的关键因素是什么？管理真正的价值到底在什么地方？本单元课程将引导学员延续上单元对于管理的思考——基于管理行为的管理罗盘©模型，继续利用管理模拟体验的方式让学员再一次深刻反思并自我建构：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•【引导】自己忙成狗，下属还早走！？“还是得我来”怎么破？</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•管理者的授权：何时授权，如何授权，授权给谁</li> <li>•有效授权：本质是把责任、权力和利益分成等边三角形</li> <li>•【工具】管理者的授权准备度分析矩阵&amp;WDYT 工具</li> <li>•【引导】三大种 9 小类团队类型&amp;如何释放团队绩效</li> <li>•【引导】如何有效发展个人的领导力？</li> <li>•领导力发展的五个层次 (by John C.Maxwell)</li> </ul>
17:30	•第二天课程总结与结束

注：课程内容可能会以当天课程的实际实施进度而进行调整。

### 第三部分 教室布置



### 第四部分 讲师简介

**王志涛** 老师 (北京) ——中国培训行业教学罗盘©理论创始人

- 知名教学技术专家，教学罗盘©理论创立者
- 曾任安博人众人教育集团课程研发总经理
- 曾任寓学于乐教育研发院院长
- 曾服务汾酒集团商学院、中国电信天翼互联网学院、
- 北京大学、清华大学等知名高校 特聘讲师
- 出版专著《教学罗盘：基于建构主义的整合教学模式》



## 【个人简介】

■曾获文化事业协会（加拿大 ICA）参与的技术（TOP，Technology of Participation）专业引导者（Facilitator）训练，新加坡引导者协会（FNS）SPOT 团队引导课程训练；Paul Jeong 博士 NLP 教练专业训练，国际引导者协会（IAF）会员，是国内较早（2009 年开始）在各种组织内学习和实践引导技术（Facilitation）的专业人士。在利用 TOP（参与的技术）、SPOT（团队引导技术）、AI（欣赏式探询）、OST（开放空间科技）、TWC（世界咖啡）和 TEAMS（参与式团队管理）等帮助客户进行策略规划、团队共识、问题分析与解决、团队建设和领导力发展上有自己独到的理解和实践。

●研究重点包括：基于 NLP 的领导力教练、组织变革管理、NLP 高管教练、情商领导力（Primal Leadership）；情绪与压力管理（Emotional & Stress management）；员工心理的干预与辅导；企业文化导入；非人力资源部门的人力资源管理、通用管理技能（沟通、执行、激励、辅导）；赢在职场系列课程——职业化塑造、职业化素养等。

●王志涛老师推崇参与式的（Participatory Teaching Method）培训项目设计——王志涛老师认为，成人的学习是一个自我驱动的知识建构（constructivism）与群体互动过程。如果没有学习者的参与，再好的内容和教学策略设计都是徒劳的，学习效果就会大打折扣；王志涛老师培训风格大方稳重、风趣幽默，在课堂上善于创设轻松愉悦的学习环境和氛围，让学员在快乐的学习体验中有所感悟、有所收获。王志涛老师倡导“Learning by doing, learning by playing（在做中学，在练中学）”学习理念——在培训课程的设计及实施过程中，依靠前沿的培训理念、扎实深厚的理论功底，紧抓成人的学习的特点，针对客户方的需求或客户方设定的培训主题，设计出匹配度

极佳的培训项目及培训课程；在课堂上创设情境激发学习者的参与、调动学习者的学习热情。

●曾为 西安交通大学 MBA、武汉大学 EMBA、厦门大学 EMBA、山西大学 MBA、清华大学 EMBA、长江商学院 EMBA、首都经济贸易大学、对外经济贸易大学、延长壳牌、江苏天翼互联网学院、江苏邮政、中信银行、交通银行、中国银行、建设银行等机构设计及实施主题性培训。

### 【学员评价】

回归本质，重新定义，打通道术。王老师结合自己丰富的培训经验，结合世界级大咖的理论研究成果，给出了很多“易操作、见效快”的技能。

——销售罗盘导师，《训战结合打造大客户销售铁军》作者 鲁冰山

王老师根据自己多年、多维度的实践和经验积累，加上长年的理论研究，形成了一套自己的、有理有据、有图有真相的教学操作系统，会让许多身在此山中的人豁然开朗，也会让许多刚刚入行的小白拿到可实施的工具。——汇丰行地产投资机构·人力资源管理中心总经理 马波

王老师的课程会给到教育培训从业者不一样的思考和启发，减少摸索时间，快速成为教学专家。——讲师训练与课程研发专家 周锦弘

王志涛老师时常带领学员从脑科学的深度来分析问题，让人不时会有一种醍醐灌顶般酣畅淋漓的感觉。不得不说，这种模式就是课堂上的截拳道，每一位读懂她的教学者都将驶入名师的快车道。——PICC 河北省分公司客户服务部副总经理 董国红

学习不难，能用为难，能用不难，用好为难。王志涛老师提出了“教学罗盘”的实用模型，在每个环节给出了很多实用的案例。这将极大程度降低学习者的学习难度、提升学习者的工作效率！——湖南培训师联盟副会长 李常菊

王老师的课值得每一位在企业大学或 TD 岗位上摸索实践的同学系统地学习，一定会为你在企业中落地培训与业务结合的有效性推进上加速其发展进程。

——美菜网·云杉大学校长 刘刚

### 【精彩瞬间】

