

## 《管理者角色定位》课程大纲

<b>研修日数</b>	<b>6H (培训) +6H (辅导)</b>	<b>定 员</b>	<b>60 人</b>
<b>研修对象</b>	主管、部门经理、总监等		
<b>研修效果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>壹、 正确认识管理者定位</li> <li>贰、 认清高层、中层、基层管理者角色</li> <li>叁、 明确不同管理层级所必须具备的能力</li> </ul>		
<b>研修方法</b>	原理讲授、小组研讨、角色扮演、互动提问、情景模拟、案例研讨		
<b>内容提要</b>	<p>一、管理者的管理认知和定位</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 管理的定义 案例：赤壁之战资源整合 案例：阴阳平衡</li> <li>2. 管理者的职责 案例：著名盖洛普公司 Q12 测试</li> <li>3. 管理层级的定位               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 高层：做正确的事——战略</li> <li>(2) 中层：正确的做事——战术</li> <li>(3) 基层：把事做正确——执行</li> </ul>               案例：从辽沈战役看定位             </li> <li>4. 管理的流程</li> <li>5. PDCA 戴明环 工具：<b>PDCA</b> 案例：<b>PDCA</b> 在生活中和企业中的应用</li> </ul> <p>二、管理者的角色</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 身份与角色 案例：一个经理人的角色</li> <li>2. 管理者常见的六个角色误区 案例：经理老王的迷惘 案例：不能交货谁的错 案例：企业带头大哥的归途 案例：上传下达错了吗</li> <li>3. 高层管理者的六个重要角色               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 战略家</li> <li>(2) 设计师</li> <li>(3) 变革者</li> <li>(4) 决策者</li> <li>(5) 伯乐</li> <li>(6) 教练</li> </ul> </li> </ul>		

**案例：诸葛亮的成败得失**

**案例：刘邦与项羽的对比**

4. 中层管理者的六个重要角色

- (1) 战术家
- (2) 分析者
- (3) 问题解决者
- (4) 指挥家
- (5) 培训师
- (6) 指导员

**案例：李经理有什么错**

5. 基层管理者的六个重要角色

- (1) 执行者
- (2) 监督者
- (3) 观察者
- (4) 激励大师
- (5) 榜样
- (6) 师傅

**案例：共产党和国民党基层军官的区别**

6. 招聘选人中的角色分工

- (1) 高层
- (2) 中层
- (3) 基层

7. 培训育人中的角色分工

- (1) 高层
- (2) 中层
- (3) 基层

8. 目标和计划管理中的角色分工

- (1) 高层
- (2) 中层
- (3) 基层

9. 绩效管理中的角色分工

- (1) 高层
- (2) 中层
- (3) 基层

10. 组织设计中的角色分工

- (1) 高层
- (2) 中层
- (3) 基层

(上述 6-10 为具体案例)

**三、管理者必须具备的能力**

1. 高层必备的能力

- (1) 企业文化梳理与贯彻
- (2) 战略思维
- (3) 目标制定与规划
- (4) 组织设计与变革
- (5) 创新能力
- (6) 识人与用人
- (7) 育人与留人
- (8) 资源整合能力

**案例：松下的管理哲学**

**案例：稻盛和夫经营哲学**

**案例：柳传志谈用人**

## 2. 中层必备的能力

- (1) 识人与选拔
- (2) 监督与纠偏
- (3) 培养能力
- (4) 目标分解
- (5) 资源配置
- (6) 协调能力
- (7) 岗位分析
- (8) 制度与流程制定

**案例：华为的能力模型**

**案例：中集的能力模型**

## 3. 基层必备的能力

- (1) 制定计划
- (2) 分配任务
- (3) 绩效评估
- (4) 监督
- (5) 辅导能力
- (6) 激励能力
- (7) 沟通能力
- (8) 建立关系

**案例：曾国藩对于人才的要求**

**案例：华为任正非提拔什么人做干部**

## 四、课后作业

1. 本次课程的三大主要收获
2. 你近期的三个改善目标（符合 **SMART** 原则）
3. 针对每个改善目标请列出至少三个行动计划（符合 **5W2H** 原则）

## 五、作业辅导

1. 帮助学员修正规范目标

	<ol style="list-style-type: none"><li>2. 帮助学员规范完善计划</li><li>3. 检查和督促学员执行和落地</li></ol>
<b>教学设备</b>	白板、白板笔、投影仪