

责无旁贷

--管理者角色认知与能力提升

主讲老师：杨洪波

课程背景：

管理大师彼得德鲁克说：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。管理者，承担着将企业战略落地和经营目标达成的重要使命，是企业承上启下的关键力量。

中高层管理者要发挥出作用，在企业发展中体现个人的价值，需要对自己的角色定位有清晰的认知，在职业发展的不同阶段掌握与之相适应的管理技能，积累对应的实战经验。

企业需要什么样的管理者？

员工喜欢什么样的管理者？

如何理解所有的问题都是管理者的问题？

如何建立信任，拥有非职位影响力？

如何从个人贡献者转换为团队管理者？

如何激励员工、协调内外的关系，实现共赢？

本课程站在企业生产经营的角度，从企业发展的需求出发，导出企业对管理者的能力要求和角色定位。帮助管理者在企业发展的高度认知自己的管理角色，并获得必备的核心管理技能。

课程收益：

- 1、学习并深度认知管理者的六种角色和自我定位；
- 2、了解企业真正需要什么样的管理者；
- 3、学会做一个勇担责任，值得信赖，赋能属下的管理者；
- 4、掌握与员工建立信任的两个核心，人际魅力提升的五环模型；
- 5、激发责任心，了解职场人士必须要负的四类责任；
- 6、掌握让员工享受工作，管理者必须有“仪式”，会“激励”，懂“授权”；
- 7、学习成为组织内对的那个人，学习正确地做事情；
- 8、培养持续赋能的能力，赋能思维、赋能习惯、赋能技能。

课程特色：

- ◇ 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐，深入浅出、善于和学员互动、亲和力强，幽默风趣；
- ◇ **1/3 理论讲解，1/3 模拟体验，1/3 互动分享；**
- ◇ 以学员为中心，在模拟中学习，在互动中学习，在体验中学习。

课程受众：基层管理者，中层管理者，直接管理 00 后的一线管理者

课程时间：1 天（6 小时/天）

课程大纲：

一、 角色定位

1、管理者的角色

① 问题解决者（执行角色、责任角色）

【案例】给出你的答案？

- ② 领导者（提升非职位影响力）
 - 【案例】见面就发奖的领导
- ③ 教练员
 - 【工具】横山法则
 - 【案例】星巴克管理者的晋升资格
- ④ 规则制定、监督者
 - 【案例】考勤让你头疼了吗？
 - 【讨论】“管人理事”还是“管事理人”？
- ⑤ 协调者
 - 【案例】如何面对不合作的财务主管？
 - 【案例】情感账户--为什么别人不愿意帮助你？
- ⑥ 绩效伙伴
 - 【案例】不落下一个兄弟

2、企业需要什么样的管理者？

帐篷理论：

- ① 品德魅力----诚信正直、信任他人
 - 【案例】试飞员与犯错误的维修工
- ② 个人能力----技术专长、解决问题
 - 【案例】果敢的巴顿将军
- ③ 关注结果----积极主动、结果导向
 - 【案例】帮忙出错，谁之责？
- ④ 人际交往----有效沟通、发展他人、团队协作
 - 【案例】“死亡爬行”
- ⑤ 引领变革----全局思维、推动变革
 - 【案例】喜欢新事物、拥抱变化

二、 建立信任

信任是一切的前提

1、了解员工，掌握需求

- ① 新一代员工的特点
- ② 员工的各种需求
 - 【工具】马斯洛需求理论

2、信任的核心

- ① 品德：诚实、动机
 - 【案例】真还传--罗永浩
- ② 才能：能力、成果
 - 【案例】士兵突击--山外有山
 - 【案例】期望成功

3、准父母式的管理：温和而坚定

- 【案例】自由作家--赢得尊重与信任

4、快速建立信任的方法：显示专业能力

- 【互动】不可能的任务

5、人格魅力修炼的“五环模型”

- ① 三观正确
- ② 全局思维
- 【互动】如何实现更多？
- ③ 挑战现状
- ④ 胸怀担当
- 【案例】姚明的“我！”
- ⑤ 知行合一
- 【案例】任正非视察分公司

三、 责无旁贷

所有的问题都是管理的问题

所有的问题都是管理者的问题

1、管理者的职责

- ① 业务管理
- ② 行政管理
- ③ 兼具双重身份

2、做对的人，正确地做事情

- ① 要员工有“归属感”，你要有“仪式”

【案例】部门月末聚餐的“C”位

- ② 要员工有“意义感”，你要有“激励”

职业化态度；掌握员工需求；正负面激励

【工具】马斯洛需求理论之员工应用

【案例】士兵突击—抡锤

- ③ 要员工有“自主感”，你要有“授权”

授权的好处；授权的原则；授权的步骤；不能授权的事情

【案例】单父县县长的故事

【案例】从海底捞到华为

3、四类责任

- ① 对自己及家人负责

【案例】再三提意见被否，还提吗？

- ② 对企业、客户负责

- ③ 对职业生涯负责

【案例】绝不泄密的工程师

- ④ 对社会、国家负责

【案例】最牛校长

4、行有不得

- ① 员工不敢做

- ② 员工不会做

- ③ 员工不想做

【案例】员工一直不合格谁的责任？

四、 结果第一

1、 结果最重要

- ① 有价值
- ② 可衡量
- ③ 能交换

【案例】为什么客户不满意？

2、 对结果负责

- ① 结果导向
- ② 管理的真正意义

【案例】当责与推卸责任

3、 做问题的解决者

- ① 问题是存在的意义

【讨论】没有问题了，会怎样？

- ② 不要遇到问题就看别人

【案例】辞职到升职

4、 工作重在到位

【案例】哥本哈根凌晨的警铃

- ① 任务≠结果

【讨论】为什么辛苦付出领导不满意？

- ② 态度≠结果

【讨论】积极负责的员工为什么被罚？

- ③ 职责≠结果

【讨论】为什么徒劳无功？

五、 持续赋能

1、 转变赋能意识

赋能方式比赋能内容更重要

- ① 体验感
- ② 参与感
- ③ 竞争感

2、 赋能思维：双赢思维

【案例】 $1+1 > > > 2$

【案例】争抢还是同盟？

3、 赋能习惯：

【案例】苏炳添的翘臀

- ① 习惯改变命运

【工具】时间管理三八理论

- ② 职场好习惯

【案例】职场种种好习惯

4、 赋能技能：提升技能的4步法

- ① 我做你看
- ② 我说你听
- ③ 让他试试

④ 鼓励纠正

【案例】日企给下属布置工作