

《管理者素质模型知与角色定位》培训课纲

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程受众：高中基层管理人员、储备干部

课程时间：1天

授课方式：案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

授课特色：课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后知识转化为绩效指导

课程背景：

- ※ 为什么从基层提拔上来的管理人员，角色转换不过来，很难胜任相应的管理岗位？
- ※ 为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？正面积极，引导团队正能量？
- ※ 为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？
- ※ 为什么管理者不能给自己很好的定位？
- ※ 为什么管理者常常扮演同情者，与员工一起抱怨？怕负责任，遇到推脱？

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要管理者正确定位，认清在组织中扮演的角色。

术业有专攻，高老师致力于中高层管理团队的培训已达十年之久，培训过几百家的企业，包括国企、民企、外企等等，对各种性质、各种规模企业的中层团队有着丰富的培训经验，已经在中石油、中国移动、中国银行、铁路、电力等做了几百场的培训，成为在企业界享受良好口碑的经典课程。

课程收获：

让学员

1. 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标准找差距

2. 在心理上，真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 知道在组织中应有的角色和错位角色
4. 成为优秀的管理者，在角色上应有的五个转变
5. 提升个人魅力，应扮演好仆人式领导的角色
6. 在心理上的定位—做敢于担当负责、积极乐观正能量的管理者

课程大纲：

第一部分 职业化视角审视管理者的素质模型

搞不清自己的定位，是企业中层管理者做不好管理最深层的原因。管理者的角色，大家都很清楚，但是，如何用职业化的眼光来深刻的理解这些角色，则是管理者搞清楚自己定位的关键。本部分是帮助管理者破除错误的角色定位，树立职业化的角色认知。掌握角色的定义、认知、定位与特征。

（一） 管理者素质八大模型

- 1.决策能力模型
- 2.计划推行能力模型
- 3.组织协调能力模型
- 4.工作推行能力模型
- 5.资源整合能力模型
- 6.团队激励沟通能力
- 7.辅导教练能力模型
- 8.系统思维能力模型

（二） 作为下属的经理人

1. 经理人角色的定义、认识、定位、特征与分析

2. 委托——代理关系
3. 定位描述
4. 四项职业规范
5. 四种角色错位及其纠正
6. 错位一：民意代表
7. 错位二：领主
8. 错位三：向上错位
9. 错位四：自然人

(三) 作为上司的经理人

1. 五种常见的角色问题
2. 角色转换一：做业务与做管理
3. 小组讨论：如何处理业务（技术）与管理的关系。
4. 角色转换二：野牛与领头雁
5. **案例分析：到底谁是上司**
6. 角色转换三：喜欢与尊重
7. 角色转换四：管理与领导
8. 角色转换五：个性化与组织化

(四) 作为同事的经理人

1. 角色定位分析
2. 职责与角色
3. 职责分析

问题一：如何解决经理间的“推诿”、“扯皮”

问题二：如何从“拆台”到“补台”

问题三：如何解决“本位主义”的问题

4. 管理三阶段的角度变化

运动式管理阶段

职责式管理阶段

内部客户阶段

案例：管理者角度回归分析

第二部分 优秀管理者的素质模型---给学员树立优秀管理者的标杆，对照自己，找出差距

1. 讨论：优秀管理者的素质模型
2. 素质与能力的关系
3. 业务骨干、普通管理者与优秀管理者之间的差距
4. 什么样的管理者才是称职的
5. 如何认识和改变“差不多”的观念

案例：区分“尽力而为”与“竭尽全力”

第三部分 优秀管理者应有的角色---帮学员实现正确的角色定位

1. 管理的真正涵义是什么
2. 管理者应该有的使命感、目标感、责任感
3. 现场测试：你是否具备管理者应有的意识
4. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
5. 优秀管理者的正确角色与错位角色
6. 职业化意识：从本色演员到职业演员的过渡

7. 管理者的新理念--仆人式领导
8. 五级领导人的特征
9. 企业发展到不同阶段对中层管理人员能力的不同要求
10. 中层管理者在企业中所处的位置和应起的作用

互动游戏：从游戏中看中层管理者的常见问题，清晰中层的角色、作用和责任

第四部分 优秀管理者应具备的职业化心态与定位---引导学员树立职业化的意识

一、 正面积极：面对挫折，绝不抱怨，迎接挑战

1. 案例分享：优秀企业家的心态
2. 做发光体，不做黑洞
3. 情绪 ABC 理论
4. 处理情绪的方法---6 秒钟情商
5. 案例分析：员工 A 和员工 B 的区别
6. 正面逻辑与负面逻辑
7. 视频欣赏：积极人生的典范

二、 主动负责：不要表面上负责，要对团队结果负责

1. 小组讨论：新员工入职后三种情况的责任划分
2. 表现负责任 OR 真正负责任
3. 案例分析：“库管发货”中该批评谁、表扬谁？
4. 故事分享：勇于担当、负责任后的结果
5. 评价真正负责任的标准：有利于组织的终极目标的实现
6. 分享：做敢于担当的管理者

课程回顾与现场答疑