

# 《管理者角色认知与定位》培训课纲

关注管理的全过程，达到“知行合一”

**主讲老师:**何岸 中科院心理所博士研究生 管理技能、领导力、执行力、有效沟通 培训师

**课程受众:**高中基层管理人员、储备干部

**课程时间:**1天(6小时/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+课后做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？
- 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？
- 为什么管理者不能正面积极，引导团队正能量？
- 为什么管理怕负责任，遇到推脱？

各部门经理、主管从来都是组织的中坚力量，是组织目标的具体执行者，在组织中起着承上启下的作用，尤其是当组织规模逐渐扩大或停滞不前时，都需要管理者正确定位，认清在组织中扮演的角色，带领好团队。

术业有专攻，何岸老师致力于管理技能培训已达十余年之久，培训过几百家的企业，包括国企、民企、外企、事业单位等。对各种性质、各种规模的管理团队有着丰富的培训经验，同时何岸老师结合德鲁克管理精髓、教练技术、顾问技术、NLP、九型人格、管理心理学等现代高效的管理工具，对课程做了进一步的优化和完善，已经在国航、中石油、中国移动、中国银行、海尔集团、格力电器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，课程评价均在**95**分以上，返聘率很高。

**差异化优势:**

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅采用问卷调研，或仅听 HR 的表述，或不调研	采取两个步骤（先问卷调研，后电话访谈），三个层次的调研（领

		导、HR、学员代表)，全方位摸准客户需求
<b>内容方面</b>	只给零散的方法，或者只谈理论	既有实用技能方法，也有背后的原理，让学员知其然也知其所以然
<b>讲授方面</b>	直接讲道理给学员，填鸭式，学员被动接受	更多地是启发式、教练式，来引导学员自己思考、反思，最后老师提炼概括，学员主动学习，印象深刻
<b>案例方面</b>	用多年周知的案例，或古代故事，有些脱离现实	全部用目前工作中常见的问题做案例，让学员如身临其境，有利于课后在工作中解决类似问题
<b>培训焦点</b>	只讲行为方式，忽视思维方式的引导	不仅讲实用方法，重点培养学员的正确的思维方式，这样让学员学到“根”
<b>点评方面</b>	只点评学员行为方面的问题，让学员只看到自己的缺点，而没看到盲点。	何岸老师运用教练技术的精髓对学员的发言和表现做点评，句句到位，直指人心。让学员看到自己的盲点，让学员看到自己一贯以来的模式是否有问题，这样让学员受益终生
<b>课后支持</b>	只对课程现场做反馈调查。	课后给客户做综合评价和建议，并支持客户做培训后的行动改善计划，让培训真正落地

### 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. 对自己有全面的认知和定位，发现不足，找到努力的方向

### 课程大纲：

导言 解读管理---让学员对管理有全面的认知，并树立学习和提升的动力

1. 讨论：什么是管理？
2. 管理的三个维度：自我管理、团队管理、工作管理
3. 案例分享：忙碌且不讨好的行政总监
4. 管理者综合能力提升应掌握的管理模块
5. 管理者成长中缺点与盲点

## 6. 邓宁-克鲁格心理学效应在成长中的应用

### 第一部分 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. 领导力之道---提升个人影响力的方法
4. 视频分享：一个有激情的管理者
5. 领导力之术---提升个人管理技能的方法
6. 自我测评：业务骨干、普通管理者与优秀管理者之间的差距
7. 讨论：什么样的管理者才是称职的
8. 案例：区分“尽力而为”与“竭尽全力”

### 第二部分 优秀管理者应有的角色---帮助学员实现在组织中正确的角色定位

1. 管理者应该有的使命感、目标感、责任感
2. 管理者的一个重要角色---经营者替身
3. 从优秀员工、业务骨干到优秀管理者的五个转变
  - 1) 角色意识的转变
  - 2) 行为习惯的转变
  - 3) 工作焦点的转变
  - 4) 能力结构的转变
  - 5) 职责范围的转变
4. 案例讨论：优秀管理者的正确角色与错位角色
5. 五级领导人的特征
6. 案例分享：管理者的新理念--仆人式领导

### 第三部分 管理综合能力诊断与提升---让学员了解自己管理能力的薄弱点及提升方法

管理互动体验式游戏---在模拟的管理全过程中，帮学员全面诊断、检视管理者的常见问题，让管理者清晰自己在管理过程中的角色、责任和任务。其中诊断和提升的方面有：

1. 如何与上司获取明确的目标和要求
2. 如何向下属有效地下达指令，确保团队任务清晰
3. 如何考虑完成任务的最佳方案，带领团队实现组织目标
4. 如何指挥分工和合理安排工作
5. 如何在执行过程中发现问题，并及时解决问题

6. 如何总结任务完成情况，并向上司清晰汇报

#### 第四部分 回顾与分享（注：在下午开场时进行）

1. 教练技术---探秘术
2. 讨论：探秘术在管理沟通中的应用
3. 案例分享---应用教练技术，进行下属绩效辅导面谈
4. 二人对话---分享彼此的收获和启发

---

## 培训落地解决方案

全方位解决方案，使培训真正落地

### 一、课前准备

1. 课前，老师提供《问卷调研》及电话调研
2. 根据调研结果，设计个性化方案

### 二、课上落实

1. 授课形式：案例体验 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评
2. 课程结束前，老师带领学员梳理学习的收获和感悟
3. 布置作业：制定《培训后行动改善跟踪表》，交HR跟踪

### 三、课后支持

1. 行动改善的跟踪点评和建议
2. 解答学员在实际应用中的问题
3. 给客户在管理方面的建议

注：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前与客户做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。