

《MTP 中高层管理者的角色认知与团队建设》

主讲：闫明

- 企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的水平亦占据着 80%的作用，中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！
- 规章制度制定了很多，就是推行不下去，就算推行了也达不到预期效果！
- 部门“小团体作风”部门相互推诿扯皮、跨部门沟通难等问题已成为管理者的切肤之痛，如何解决？
- 中层管理层团队责任意识淡薄，总是觉得是别人的错，缺乏责任担当！
- 企业在不断发展壮大，中层管理能力跟不上企业的发展？学习力不强！
- 企业越来越大，老板层越来越忙（特种兵或救火队员），这种奇特现象的出现，是由于企业实战型中层的匮乏！

一、背景：

一个企业的强大，在于中层的强大：一个企业的战略能否实现，在于中层的执行。目前企业的中层管理者，往往是半路出家，原来在基层干得不错，拥有不错的技术素质或销售业绩，也不乏工作的热情，但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题和基于岗位胜任能力的问题。原来只要管好自己，现在要管好一帮人；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地与上司沟通，与同僚协调，与下属交流。因此，快速培养企业需求的实战型管理者，已经是迫在眉睫！

二、目的：

- 提升学员在执行中结果思维及对团队高度的责任意识
- 掌握激励下属的综合能力和执行落地工具
- 提升管理层的管理技能，认清自身的角色与职责
- 改变学员传统的思维模式，并输入新的思维模式

- 让学员的责任和行为相结合，保障‘责任落地’！
- 提升管理层的自我管理与情绪控制能力

三、**参加对象**：部门主管、部门经理、企业中高层管理人员等

四、**课程大纲**：（可以根据实际的情况适当调整）

● **第一讲：管理者的素质模型与应具备的素质要求**

解决问题：明确管理者的责任担当与素质要求

- 管理思维创新与认知
- 管理者的主要职责（案例分析）
- 管理概述与原则
 - 稳定是相对的；变化是绝对的
 - 平等是相对的；平衡是绝对的。
- 管理者应具备的素质要求
 - 1、热情、专注 2、勇于挑战（责任担当） 3、自我情绪管理 4、团队意识（大局）
- 管理者的三大内伤：
 - 1、心浮气躁、借口太多 2、危机感淡薄、学习力不强 3、缺乏责任意识
- 互联网改变了什么，使我们企业经营的如此艰难？管理者如何应对

第二讲：卓越管理者的责任担当与角色定位

解决问题：管理者责任意识薄弱，没有担当精神？不清楚自身的位置与职责？

1、卓越管理者的角色定位（角色认知模型 ym—001 图 1）

角色——职责——能匹——担当

2、管理者承担责任三原则（角色认知模型 ym—001 图 2）

- 1) 涵盖原则
- 2) 层次原则
- 3) 就近原则

- 3、明确卓越管理者的主要职责（案例分析）
- 4、卓越管理者基于岗位胜任能力素质模型（管理者素质模型 ym—003 图 3）
- 5、卓越管理者成长的三个阶段
 - 1) 打冲锋
 - 2) 做管理
 - 3) 树威信
- 6、管理灰度的四项基本原则
- 7、管理者角色常见的四种误区（案例分析）
 - 1) 民意代表
 - 2) 小国之君
 - 3) 生产标兵
 - 4) 自燃一卒

第三讲：高效团队建设——团队发展的五个阶段

- 1、解决问题：高效团队建设中的困惑与难题
 - 团队应具备的三个条件
思想统一、声音统一、步调统一
 - 团队和游击队的区别在哪里？
 - 团队管理过程中的四大问题
1、动力问题 2、效率问题 3、协调问题 4、持续问题
 - 团队管理者的素质模型素质模型
- 2、解决问题：减少团队内耗成本和明确团队建设精神
 - 团队管理的四项基本原则
 - 团队管理的六大要素
1、目标性 2、主动性 3、合作性 4、互补性 5 共享性 6、裂变性

➤ 管理者领导力的主要来源

- 合法权
- 报酬权
- 强制权
- 专家权
- 典范权

· 团队管理的常见误区

3、团队发展的五个阶段

➤ 团队发展的五个阶段

- 1.团队的成立期（案例分析与对策）
- 2.团队的动荡期（案例分析与对策）
- 3.团队的稳定期（案例分析与对策）
- 4.团队的高产期（案例分析与对策）
- 5.团队的调整期（案例分析与对策）

第四讲：团队制度建设流程和执行力提升

1、制度执行者所要具备的素质要求

解决问题：再科学、合理的制度，也需要和管理者的执行素质相之匹配

➤ 制度是给谁制度的？是好是人，还是坏人？是下属，还是全员？

角色认知是沟通的保证，而管理者的沟通水平却是制度执行的前提

➤ 执行不力的表现

➤ 执行论述及三大要素

- A. 执行——完成任务，达到目标
- B. 执行力——完成任务，达到目标的行为和能力
- C. 执行力的衡量标准——按质按量地完成自己的工作任务

- 结果 VS 任务（外包思维）
- 执行文化的建立（猴子管理法）

2、制度建设的流程和基本原则

解决问题：企业是不缺制度的，但往往形同虚设，成为一纸空文？（中国企业的制度到底

应该如何制定和执行）

- 企业制度的关键意义

制度是运营的保障

制度能不能有‘特例’？（案例解剖）

两难的境界是管理过程中的常态

- 企业制度建设的基本原则

原则一、火炉法则（及时性、预警性、平等性）

原则二、傻子法制（制度不能复杂、流于形式）

原则三、参与法则（没有自律，就没有自由）

3、企业制度的执行

解决问题：为什么辛辛苦苦建立的制度，到最后却无法执行或执行的过程中半途而废，

是制度不科学、不系统吗？还是员工素质的问题？制度又该如何刚性执行？又该如何

弹性着陆？

- 没有绝对的科学和合理的制度

制度只有认同的程度，认同的程度决定了执行的程度

- 制度必须具有刚性，没有刚性的制度，就等同于没有制度（比没有制度更糟）

- 结果提前 自我退回 认真第一 聪明第二 锁定目标 专注重复

- 买面包的案例分析

报销风波案例分析（情景模拟和实战演练）