

# 文亮 | 课程大纲

## 认清管理者角色，科学撬动团队工作管理

-----从优秀走向成功的必经之路

课程背景：

中基层管理者大多数是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但是在升上管理岗位后，不能适应角色的转换，不能找准自己的位置，使工作陷入困境。

课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性。
- 2 运用系统化方法传授冲突解决、决策制定流程，积极运用个案讨论与演练来巩固学习效果。
- 3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。
- 4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。

学员对象：

- 1 各个层级新晋升管理者
- 2 专业口转岗管理者
- 3 企业兼并后的管理者训练

---

4 本课纲可以针对不同学员对象加以调整与定制

标准课时：2 天（6 小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

课程大纲：

---

## 单元一 角色认知与素养

---

一、何谓管理（管理者的核心使命）

1 管理定义：为什么？管什么？怎么管？

2 关键词解读：正确处理好日常工作中责任与权力的关系

- 为了达成团队目标
- 对组织所掌控的资源
- 运用“计划+命令+控制+协调”工具进行有效整合
- 做经济的、有效果的、有效率的整合

3 管理资源与人力资源关系

- 资源整合过程中，人的因素最难。
- 存在三个属性：

🌈 道具+动机+合理

4 科学管理底层逻辑案例练习

- 管理者的核心使命：达成组织目标

二、管理者的角色认知与任务

---

## 1 管理者的角色认知

- 请学员画出自己在组织体系中的坐标位置
- 管理者的角色：对上+对下+平行+对外
- 管理者的基本任务：严谨工作+激励待人
- 如果过分使用权利，会形成哪些不良后果？

## 2 管理者面临四个维度，怎么应对？

- 如何对上管理？
- 如何对下管理？
- 如何协同协力兄弟部门？
- 如何对外管理？

## 3 管理者基本技能结构

- 单元导入：现场测试管理能力（40项指标）
- 一个中心、二大支柱、四个模块
  - 🚩 1个中心：达成目标
  - 🚩 2大支柱：人+事
  - 🚩 4个模块：人，培育+激励；事，流程+变革
- 管理者成长路径图（管理者工作职责）



- 
- 课堂练习：找出自身发展的能力差距，制定自我提升计划

### 三、管理者的基本职业素养

- 导入案例：泰勒与老太婆的案例

#### 1 在这个案例中，共同的事项是什么？

- 达成意愿
- 打破现状
- 效率意识

#### 2 在这个案例中，失败的事项是什么？

- 科学的方法
- 泰勒具体做了什么事情？

#### 3 如何才能做到全面而周详的决策（独立决策能力训练）

- 直觉+经验+原理+理念

#### 4 管理者角色认识必须始终贯串 2 大经纬度

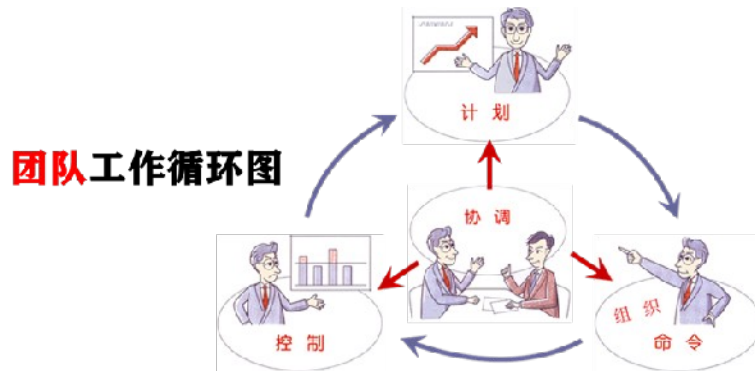
- 科学方法
- 尊重人性

#### 5 章节总结

- 职业素养：达成意愿、改革改善、效率优先、科学严谨、理性决策
- 体验练习。。。。

---

关键词：团队工作管理模型：计划—命令—控制—协调



## 第一节 计划（目标）

### 一、对计划的理解

导入：我们做过哪些计划？目的是什么？没有计划会怎么样？

#### 1 何谓计划

- 计划的概述
- 拟定计划的责任人
- 计划的总类

#### 2 我们计划无法推进的原因分析

- 制定计划时的关键问题点

### 二、计划的制定方法

#### 1 制定计划模型：

- 
- 第一步：明确目的+收集事实+事实思考
  - 第二步：制定计划方案（预备）+计划决策

以下课题导入案例，对每一步骤加以演练运用

2 如何明确目的？技巧方法？

3 如何掌握事实？调查事实时如何具有针对性、有效性？

4 如何进行系统性分析与思考？

5 如何制定具体的实施方案？以及注意要点？

6 对拟定的方案如何进行理性决策？

三、管理者的时间安排技巧

1 在管理工作中，有哪些中必须要予以确保？

2 管理者的时间如何有效利用？

---导入案例加以研习：管理者工作去区分 2 块：

- 委托出去：定型化工作+可以试错的工作（能力培育需要）
- 亲力亲为：特别工作+创造性工作

3 应该授权的工作

4 上司安排的特别工作

5 创造力工作

---

## 6 工作日程表的使用技巧

### 第二节 命令（指令）

章节导入：工作计划完毕后，接下来就要将“计划好的工作”分配给部属落地转化。那么如何让部属心甘情愿的接受任务呢？我们管理者命令指示时时候有哪些技巧呢？如何让部属自己给自己下达命令去完成任务？

#### 一、团队工作如何分配

##### 1 分配工作时要考虑哪些因素？

- 分配工作三要素：工作要求+个人能力资格+其他条件

##### 2 工作所要求的要素有哪些？

##### 3 部属个人要具备哪些条件？

##### 4 还有其他要素吗？如何考虑其他要素？

##### 5 如何公平分配工作任务？结合案例《同事的责备》加以研讨

- 分配工作时的注意要点

#### 二、管理者命令指示技巧

##### 1 命令指示的底层逻辑

- 管理者意思表示—部属理解—激活意愿

以下课题导入案例，加以演练运用

---

2 命令指示的类型：

- 五种类型存在五个作用

3 如何操作“切实有效的命令方式”呢？

三、如何让部属自我命令开展工作

课题导入：部属为什么不敢自我决策呢？

1 能够自我命令的关键要素：现状共有

2 管理者如何做到“现状共有”？

- 老师提供方法
- 学员寻找实际工作中的案例

3 部属自我管理（是自我驱动开展工作，是管理的最高境界）

### 第三节 控制

章节导入：我们将团队工作计划好、并分配给部属，并予以适当的激励意愿，此时是不是就万事大吉呢？事实上，现状是千变万化的，在实际工作过程中发生预期外的偏差也时有发生。所以，“过程控制”对管理团队工作而言就显得异常的重要。

一、控制的概念

---

1 控制的目的？为什么要加强控制？

2 控制的对象是什么？

## 二、控制的方法

1 控制的用具有哪些？

- 如何选择上述用具？
- 如何使用上述控制用具？

2 如何开展良好的控制状况

- 控制过度或不足会出现什么状况？
- 如何感知控制过度或不足？
- 如何切实做好控制工作？

## 三、如何运用控制过程中的“报告”

导入：“报告”是管理者掌握工作推进状况的一个重要手段

1 你对什么样的报告感觉不满意？

2 研讨课题：实际工作过程中，为什么会出现“报告被扭曲”的现象（不符合事

实）？

3 作为管理者对待部属报告应该持有何种态度呢？

- 管理者如何获得更多的报告

- 
- 如何培育部属汇报工作

#### 四、如何提升部属的自我控制能力

导入案例，加以演练运用

1 何谓自我控制？

2 自我控制方法

3 管理者如何引导部属强化自我控制能力？

#### 第四节 协调（含跨部门协调）

章节导入：实际工作状况时刻都在变化，包括上述的计划、任务分配、控制动作在实际场景中可能会出现各种各样的变化，管理者为了确保预期目标的实现，在具体的变化细节环节中一定要采取各种各样的协调手段。

##### 一、协调的概念

1 何谓协调（包含跨部门协调）

2 协调动作有什么好处

##### 二、协调的方法

1 协调的手段

2 协调工作三要素

- 目的+对象+内容

---

3 内部协调

4 协调路径

5 协调工作方法

导入案例，加以演练运用

三、对话式协调

1 跨部门协调如何表达？

2 跨部门协调如何听？

3 跨部门协调时的理想对话方式？

四、整合式协调

1 协调的种类

- 强制+妥协+整合

2 整合协调的方法？

3 如何主动协调？

---

### 课程后续531 行动计划

---

1 课程知识点复盘

- 管理者角色认知与定位

- 
- 团队工作如何科学推动

## 2 课程技能点转化：531 行动计划

- 行动改善计划，参考课程附件 1
- 转化改善要点：
  - ✚ 分享优选 2 天课程中 5 个感受
  - ✚ 从上述 5 个感受中萃取 3 个技能运用到工作改善中
  - ✚ 形成 1 个个人行动改善计划，约好改善考核时间点，进行 360 测评