

# 文亮 | 课程大纲

## MTP 管理者角色认知与定位

-----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。

课程目标：

- 1 能够精准掌握职场的理性思维模式
- 2 帮助中基层管理者全面认知自己在组织中的坐标位置
- 3 正确处理新晋人员遇到的常见问题
- 4 训练新晋管理者的职业技能素养

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

- 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、角色任务

#### 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、驾驭角色素养

- 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 期间穿插课堂练习体验

---

## 单元二 管理者领导角色转变

---

### 一、领导力与管理者

#### 1 何谓：领导力

- 导入附件：领导的行为方式
- 好的领导人有哪些人格特质？（权力与影响力关系）
- 导入附件：**权威**与**领导**
- 好的领导者为人处世有什么共同点？
- 领导力定义：附件说明
- 领导力的核心本质：必须要达成目标

#### 2 何谓：领导者

课件导入：领导者及其任务

归纳总结：不仅要督促部属成长，更重要的是提升自己能力

### 二、领导力类型

#### 1 领导力类型

- 自我测试—附件：16项测试题
- 领导力模型（支持+指示）
- 成熟度与哪些要素有关

#### 2 应变思维

- 
- 具体采取哪一类措施？取决于：管理对象、风格、具体需求
  - 领导类型与实际状况匹配表
  - 如不匹配会有哪些后果？
  - 归纳：高效领导：1 要尊重现状；2 灵活运用不同类型

### 3 灵活应对方法

- 成熟度范围定义
- 成熟度与 4 类型匹配
- 具体实操匹配 4 技巧

### 三、团队活力与领导者

领导者必须要有追随者才会具有领导者的价值，领导力与团队活力之间必然有着关联性

#### 1 何谓组织活性化（团队活力）

- 各位认为活性化组织是什么状态？
- 活性化特质
  - A 能够随时应对变化
  - B 能够咬定组织目标，正能量的发挥
- 活性化条件
  - A 需要提升部属能力
  - B 需要更大效果的互动关系（团队整体能力）

---

## 2 团队组织整体能力（综合力）

- 什么是组织综合力
- 组织综合力是什么能力
- 组织综合力=应变能力=问题+变化
- 您团队应变状态怎么样呢？（自我调研表）
- 您的团队高效状况怎么样？（自我调研表）
- 互动环节：各组代表分享感受？优点？缺点？怎么改善提升？

## 3 如何提升团队组织的积极活力（活性化）

- 组织活性化障碍
- 促进组织活性的基本要点

---

# 单元三 管理者沟通技能

---

## 一、高绩效沟通技能（工作汇报）

1 案例导入：。。。

2 汇报工具：结论先行+上下对应+分类清楚+排序逻辑

- 实践分享：分别从 PPT、文字、视频、逻辑等类型进行验证分享
- 课堂练习：假设你是 HR 负责人怎么应对这个状况？
- 汇报结构类型：纵向结构+横向结构

3 汇报结构如何呈现表达？

- 
- 现场学员模拟，老师指导纠偏

## 二、敏感话题关键对话沟通技术（冲突对话）

1 视频案例导入：。。。

2 冲突关键对话工具：控制情绪+观察环境+表达观点

3 如何控制情绪？

- 情绪来源于哪里？
- 怎么控制对方情绪？
- 如何控制自己情绪？

4 如何确保对话安全感？

- 如何判断氛围是否安全？
- 如何确保对方能够畅所欲言呢？

5 如何开展冲突对话

- 冲突对话模型：描述事实+说出想法+征询意见
- 模型演示，课堂练习：

6 模拟场景，综合使用工具练习

---

## 单元四 部属行为塑造技术（培育）

---

1 案例导入：。。。

2 塑造他人行为工具：表扬（正反馈）+批评（负反馈）

3 表扬（正反馈）技术要点

- 正常反馈效果怎么样？
- 正反馈工具：认同+为什么
- 正反馈核心精髓在于“为什么”：现场演练+老师点评纠偏

#### 4 批评（负反馈）技术要点

- 正常负反馈状况？
- 负反馈工具：BIC（行为+影响+后果）
- 负反馈工具使用流程：七大流程（视具体情况有所简化）
- 小组现场练习、互相评价，选拔分享+老师点评纠偏
- 如何接收负反馈？（处理人际关系的秘诀工具）

#### 5 部属 OJT 训练四步骤

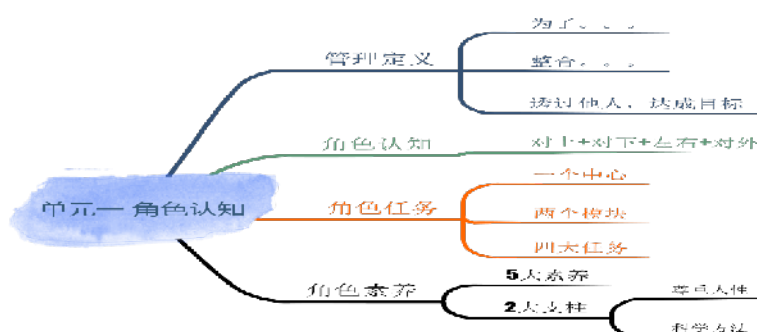
- 学习准备
- 转授工作
- 样板试做
- 练习考核

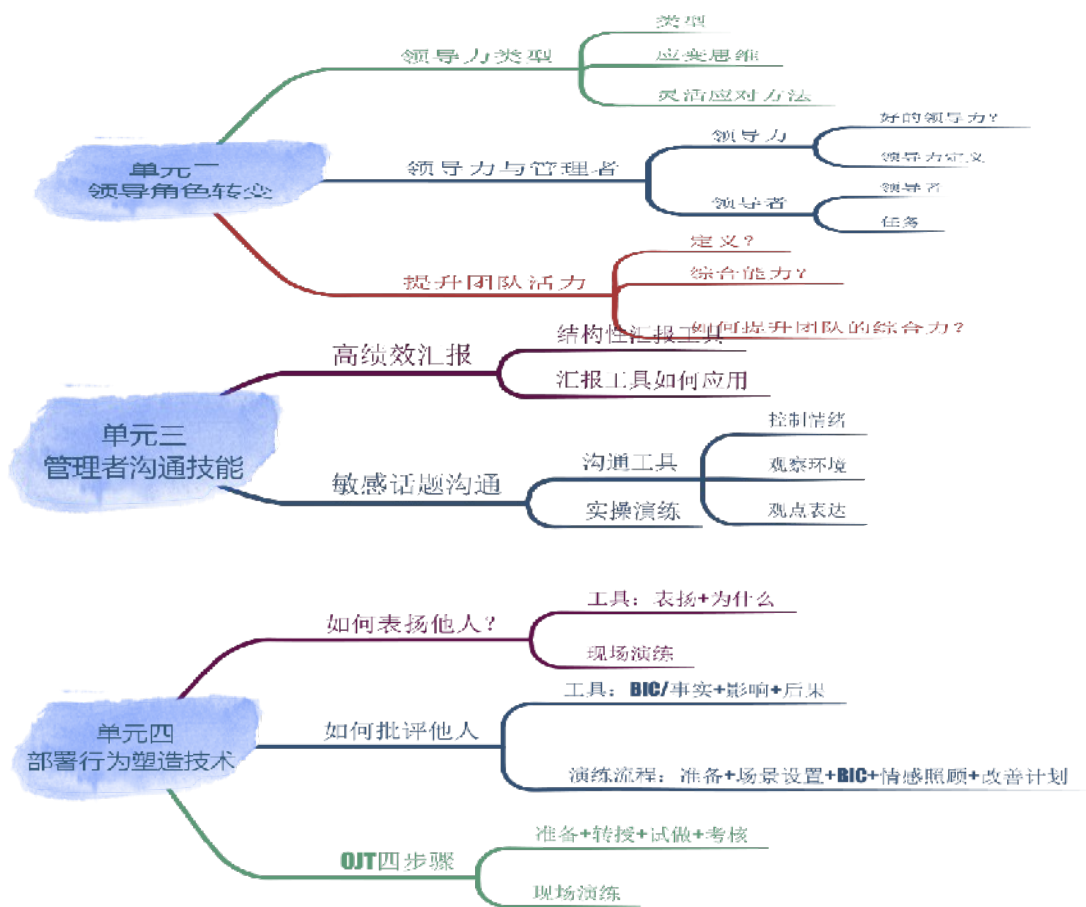
---

### 单元五 课程后续531 行动计划

---

#### 1 课程知识点复盘





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