

《卓越管理者的角色认知与定位》

导师：王云鹏

出品：2022年1月

《卓越管理者的角色认知与定位》

主讲：王云鹏

课程背景 curriculum background

《管理者的角色认知与定位》促进管理者牢记打铁必须自身硬的道理，增强管理者全面自觉地找准管理定位、担当作为、管理者的角色转变，本课程更多的采取方法论来改进领导者的角色认知、思想模式、重塑团队建设的领导方法、自我认知，加强队伍的初心落地生根、强化团队执行文化、来提升管理者的前瞻性创新思维、推动团队的凝聚力、归属感、向心力、执行力、达成目标的能力，本课程结合大量的方法来突破固有的领导方法与习惯的转变。

本课程同时也是提升管理者转变工作的重要思想武器，加强角色认知，转变管理者的定位，来统一团队的信仰传承，加强团队精神的旗帜、打造核心竞争力，激活团队思想动力、加强员工的责任感、荣誉感、使命、勇于面向挑战并乐于承担义责任的一门思想+方法的有机结合的落地课程，按照方法论来一步步推演、以全新的视角辅导管理者的角色转变、凝聚人心达成目标能力。

课程特色：实用性、操作性、有效性、趣味性

课程对象：管理者/后备干部

课程时间：2天

本课程解决目标：

1. 管理者的角色运用于定位；
2. 加强管理者自身的作风硬、领导方法到位的管理措施；
3. 角色认知与领导者角色转变
4. 解决管理者的团队意识，落地使命、责任、角色认知；
5. 团队动力落地的系统方法论；
6. 低效能员工的潜能开发；
7. 增强团队信念系统塑造；
8. 持续激发下属凝聚力，让动力源源不断；
9. 员工绩效辅导的工作新思路与绩效成长关键点；
10. 解开团队业绩关键方法；
11. 管理无计划，无章法，意识不到自己要尽到作为领导的责任；
12. 总是想让员工理解自己的辛苦，而而忽视员工努力的方法是否有效；
13. 突破过去的领导方式，采取新的领导方式
14. 从抓团队的问题的角度，落地抓方法，达成目标的技术；

课程纲要：

第一讲 开启管理者七大角色认知

解读管理者角色转变

一、管理者的七大角色认知与解读

1. 管理者角色
2. 领导者角色
3. 绩效伙伴关系角色

4. 计划者角色/信息提供者角色
5. 沟通协调者角色
6. 教练/导师角色
7. 业务骨干/专家角色

二、拆掉管理角色认知上的“防火墙”VS 团队隐形内耗

1. 从小被父母百般宠爱，以至于总想让别人服从自己
2. 缺乏安全感、总是患得患失
3. 对自己的现状和未来过于担忧，每日处于焦虑和恐惧的情绪之中的人；
4. 总是感到孤单，没有人认同和理解自己的人；
5. 对于进入新环境，如新部门、新同事、新客户感到恐惧的人；
6. 一直因为自卑而抬不起头来，总是小心翼翼地生活
7. 不愿和他人有过多接触的人
8. 团队人焦虑、愤怒、抱怨、和痛苦背后的心理学思考实践与分析；

三、管理者的角色认知与关键角色转变

- (一) 主管的角色认知与关键管理；
- (二) 主管的角色管理功夫在诗外；
- (三) 不要沦为“抱怨型”主管；
- (四) 主管必备的四把“管理工具
- (五) 主管必修的十项管理技能；
- (六) 规划者角色运用-运筹帷幄的智谋之道（计划工具篇）
- (七) 管理者角色-不令而行，不怒而威
- (八) 领导者角色 人格魅力-（知人、识人、用人篇）
- (九) 管理教练角色-（培养下属篇）
- (十) 专家骨干角色—（专家篇）
- (十一) 绩效辅导专家角色-（结果篇）
- (十二) 沟通协调者角色-（内外协调篇）

第二讲

领导者角色推动团队赋能与凝心聚力

一、需要的价值观

1. 如何看待团队中的你自己
2. 如何看待关于团队的人事物
3. 如何看待人的问题

二、不忘初心 PK 经营上的烦恼

三、每个人被 TA 的价值观所推动

1. 深层需求 VS 表层需求
2. 探询激励隐含的价值工具
3. 表层需求：物质、金钱
4. 个人价值 VS 普世价值

四、表层需求 VS 深层需求

1. 行为上的需要
2. 技能提升 良好感觉
3. 深层需求：责任 /原则 “应该这样”成功快乐
4. 我是一个怎样的人

5. 人生为系统做出贡献

五、不忘初心 牢记使命的管理系统

六、幸福力系统结构模型

七、员工幸福力执行策划技术

八、不忘初心地图的运用

- 睡眠员工的激活方法
- 激活新生代员工管理
- 团队凝聚力与归属力的方法实操
- 员工能力有效开发方法运用

九、工作动力的三层世界赋能：理性、感性、灵性应对解惑

1. 管理目标还是管理问题的应对管理方法
2. 管理上：抓员工的品性还是抓达成目标的方法
3. 管理上：追求完美还是追求完成目标的方法
4. 管理上：抓问题还是抓方法
5. 管理上：抓公平不公平还是抓方向力；
6. 目标-思路-方法-对策的区别
7. 管理艺术：如何表达情感

第三讲 管理者绩效伙伴角色之绩效之道

(一)深度解读高绩效团队管理技术方法拆解

- 管理者+属下≠团队
- 管理焦点经营过去 VS 经营未来方法分析与拆解
- O表示目标 (Objective)，KR表示关键结果 (Key Results)
- 目标就是指你想做什么、关键结果就是指如何确认你做到了那件事
- 《OKR高绩效工作法》围绕团队管理方法上的试错、困惑、决断和成长的全过程OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键成果) 分析
- 拆解团队关键经营目标方法的原理和实施方式

(二)讨论关键结果，复盘OKR实施过程中的问题

- 和团队成员讨论关键结果
- 砍掉与KR无关的问题
- 直面坏消息
- 让所有人承担自己的责任
- 究竟哪件事情更重要
- 关注截止时间
- 尴尬的关键结果
- 一次说太多，就和什么都没说一样
- 团队成员共同讨论制定OKR方法

(三)推进团队动力的OKR工作法

- 管人+管事
- 领导力四把钥匙：目标、自己、他人、系统的新钥匙
- 员工执行力的策划
- 管理者的内驱力策划
- 梦想家思维+实干家思维+批评家的思维一体化；
- 将属下的“思维能力”统一到实现目标上的管理技术；
- 发挥员工思维优势；
- 达成目标“路径探寻”远景图；

第四讲 管理者角色转变之团队目标落地抓手

一、团队以梦为马 砥砺前行新思维 VS 新技术

1. 团队动力不够的症结：99%是做了不该做、抓了不该抓的事情上
2. 用旧的思维，只能有旧的结果，心智模式提升了，才能有新的突破
3. 怎么凝聚人心 VS 怎么管理复盘
4. 团队管理复盘技术
5. 激活动力八步法

二、只争朝夕、不负韶华地图

三、希望与梦想

四、以梦为马 砥砺前行 12 条解码

五、领导者的习惯总盯着问题 战略落地解码

六、领导者自以为是爱，实际上是伤害的领导措施

七、团队倦怠感与角色转变之破局之道

1. 人成长五个发展时期的性格特征形成；
2. 不同性格特征的工作方式 PK 原生家庭；
3. 内心自我否定；
4. 内心世界里有个小孩心态
5. 员工自我意识丢失；
6. 说话达意的缺失；
7. 脱离威胁动力变消失
8. 逃是不断减少内心贫乏
9. 脑力充满压力荷尔蒙
10. 负面的性格及情绪模式

第五讲：教练/导师角色之团队激情与驱动力塑

造

(一) 责任使命之道：目标达成的一切可能性

1. 你的“可能性”如何？如何提升领导潜力之“可能性”？
2. 空(Nothingness)
 - 清零——零才有无限的可能
 - 清零即清除固定的模式、固定的框框
 - 宿命论与个人意志
3. 谦虚(Humble)
 - 承认自己的不足
 - 不执着于过去和经验
4. 探寻(Enquiry)
 - 开放式的讨论与探索
 - 深入挖掘事实、解读以及背后的情绪
 - 想像力远比知识来得重要——爱因斯坦

(二) 使命责任之道：激情与正念

1. 你的激情如何？怎么样才能拥有激情，持久保持激情，在领导过程中展现激情
2. 真我价值 (True Value)
 - 理想我、现实我、真实我
 - 冥想“真我”
 - 你的价值观是什么？
 - 运用你的身体去寻找“真我”
 - 如何从内心冲突中破茧而出
3. 自由选择(Freedom of Choice)
 - 选择是听从内在声音的召唤
 - 终级的自由是选择我们的态度
4. 活出真我(Self Expression)
 - 无拘无束地展现自己，展现自己的感觉
 - 具体表现形式？
 - 如何真实地表达出自己？

第六讲 沟通协调者角色之说话之道

(一) 管理者说话技术

1. 说话技巧
2. 说话十大艺术
3. 360度沟通要诀
4. 跨条线沟通的通道

(二) 管理不狠、员工不强的管理技术：教、带、查、奖、严、危

(三) 不懂带人，你就自己受累

1. 如何给新人表现机会看到希望；
2. 柔性管理让员工充满自信；
3. 优化方法、发挥团队的力量
4. 矮子里拔将军，管理方向错了
5. 属下不会做你期望的事，只会做你抓的事

(四) 管理动力之欲望无罪，经营员工的欲望

1. 不差钱的员工价值观
2. 自恃才高的员工
3. 即将退休的员工
4. 新生代员工
5. 中年员工续航
6. 每个人都有“我执”，如何穿越那个“我”与“执”

(五) 前瞻性的领导思路

(六) 团队冲突管理的解决

(七) 团队信任危机的解决方案

(八) 把人留住的领导方法

(九) 把心留住的领导方法

(十) 管理员工走出困境的管理技术