

经理人的角色认知和自我管理

主讲：李星老师

【课程背景】

此次课程参训对象为制造业企业的经理、经理后备人选（70人左右），时长2天1晚，内蒙古赤峰，预计7月中旬交付。

课程内容包括：管理人员的七项管理帽、管理人员职业素养（如：如何对待员工、尊重员工，比例为全课程的四分之一），客户希望通过此课程把中层干部打造成职业经理人。

【授课形式】主题讲授+有效对话+分组研讨+情景模拟+视频分析+行动学习+沙盘模拟（可选）

【课程大纲】

第一部分 职业素养篇

- 1、管理人员的昨天和今天
 - (1) VUCA时代下，企业管理者的机遇
 - (2) 未来面临的挑战
 - (3) 案例分析
- 2、管理者的角色和职责
 - (1) 管理者扮演的角色
 - (2) 管理者三大意识
 - 责任意识
 - 目标意识
 - 效能意识
 - (3) 管理者与员工的区别
 - 管理者的核心
 - 管理者与员工的关系
- 3、卓越管理者眼里的团队
 - (1) 什么是团队

——卓越管理者的基本心态

——卓越管理者的成长心态

(2) 管理者眼里的员工

——对待员工的心态

——员工面前展示的状态

(3) 案例分析

4、卓越管理者职业素养三大核心

(1) 职业信念

——爱岗敬业

——忠诚奉献

——正向积极

——开放合作

(2) 职业知识技能

——执行力对管理者意味着什么？

——七帽模型

(3) 职业行为习惯

——管理者改变谁：自己？员工？

——案例分析

第二部分 管理者的七项“管理帽” 此部分授课方式可选：传统讲授或沙盘模拟

1、管理者要学会给自己的管理照镜子

(1) 管理者的核心理念：永远比员工快半步

(2) 管理者的核心管理技能：七帽模型

(3) 不同场合和阶段，决定了不同的工作内容和角色

2、七帽模型之一：指导帽

(1) 管理者思考的三个问题

(2) 你愿意成为怎样的管理者

——教师

——教练

——促进者

——革新者

(3) 案例分析

3、七帽模型之二：领导帽

(1) 性格心理学与领导力的关系

——什么是领导力

——性格差异化与领导力的关系

——识人善用：高效管理中的“用”自我与“用”他人

(2) 管理者 DISC 领导力风格自我认知

——趣味测试：现场性格型态趋势判定

——对号入座：参加者描述自我性格型态

——小组讨论：性格类型与职场行为表现对对碰

——团队成员不同性格型态概述的性格解析

(3) “领导帽”在团队管理中的实际应用

——高效能团队管理中的识人与用人

——望闻问切性格识别是高效管理的基础

——案例分析：团队中的性格识别

——小组现场练习：望闻问切识人技巧

(4) 领导力是管理者和员工彼此的事情

——管理者如何与团队中不同性格的人融洽相处和有效激励

——团队中四种性格成员的领导力支持点

——团队中四种性格成员的领导力配合点

(5) 向内看：管理者的自我性格领导力修炼

——不同性格管理者的领导力优势

——不同性格管理者的领导力局限

4、七帽模型之三：人际帽

(1) 管理者管理工作的核心

——管理人？

——管理事？

(2) 管理者的情绪管理

- 团队管理中常见的情绪类型
- 人际交往冲突是产生情绪的重要原因
- 案例分析
- (3) 卓越管理者的情绪管理工具
 - ABC 模型简介
 - ABC 模型在团队中的实际应用
 - 案例分析
- (4) 巧用消极情绪提升管理效能
 - 积极与消极情绪，管理者如何选择？
 - 消极情绪一无是处么？
 - 案例讨论
- 5、七帽模型之四：行动帽
 - (1) 目标与计划是管理者核心行动
 - 再说“目标”
 - 又谈“计划”
 - (2) 以结果为导向的目标
 - 目标管理的概念
 - 目标管理的意义
 - 目标管理的特点
 - 案例分析：团队在目标管理中经常遇到的问题
 - (3) 团队管理中常见的三种工作目标
 - 达成型目标
 - 解决问题型目标
 - 例行型目标
 - 不同类型目标和计划的工作重点
 - (4) 团队与个人的年度目标计划管理
 - 从时间维度看目标
 - 怎样的目标才是好目标
 - 案例分析

——目标和计划管理的 SMART 原则

(5) 团队目标与计划制定

——制定工具“厘清现状”介绍与讲解

——五种常用思路

——现场练习

6、七帽模型之五：高压帽

(1) 管理中管理者面临压力是常态

——管理者抗压能力自测

——案例分析

(2) 抗压能力是可以提升的

——从心理学角度看压力

——案例分析：今天是什么日子

——压力的利与弊

(3) 思维模式对我们管理效率的影响

——现场互动

——不是我们做不到

——而是我们想不到

——案例分析

(4) 抗压能力的本质是思维模式

——固定型思维

——成长型思维

——案例分析

7、七帽模型之六和七：业务帽和行政帽

(1) 卓越管理者如何权衡业务和行政

——重业务：以专业为重

——轻行政：授权与放权

(2) 透过业务和行政看管理效率

——时间管理四象限

——现场讨论

- 管理者时间管理的重中之重
- (3) 以专业和业务为重
 - 努力成为 T 型管理者
 - 管理者的三度修炼
 - 案例分析
- (4) 管理者的差异化授权技巧
 - 面向 D 类型的员工如何授权
 - 面向 I 类型的员工如何授权
 - 面向 S 类型的员工如何授权
 - 面向 C 类型的员工如何授权

第三部分 总结篇

- 1、个人和团队的成长源自改变
- 2、这不是一个终点，而是一个起点
- 3、个人成长中的 PDCA 循环
- 4、行动实践模型复盘