

# 《管理者角色认知与员工辅导》课程大纲

## 课程背景：

- 1、公司越做越大，管理人员越来越多，管理者素质参差不齐；
- 2、管理人员的重要性越来越突出，但角色定位与管理意识尚未树立；
- 3、公司管理人员，绝大多数是“技而优则仕”、“销而优则仕”，半路出家，缺乏管理思维与管理技能；
- 4、管理人员提升到管理岗位后，短时间内往往仍沉迷于原来的工作，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。
- 5、管理者经常忽略培养和辅导下属这一关键职责，其实科学的员工辅导是管理者必备的管理技能之一。

## 课程收益：

- 1、帮助管理人员正确定位个人角色，找准在公司的位置；
- 2、使管理人员全面认知自己在公司中的角色，及时准确完成角色转变；
- 3、帮助管理者认清不同角色经常存在的一些误区及其危害，避免管理者深陷其中不能自拔；
- 4、形成管理团队之间的彼此尊重与融洽和谐，充分辅导和培养下属，搭建人才梯队。
- 6、通过科学合理的员工辅导工作，让管理者把更重要的时间和精力放在组织绩效上，从而降低沟通成本，提高工作效率，最终助力企业发展。

**培训对象：**企业中、高层管理者

**培训时长：**1天（6H）

**授课方式：**线上讲授+案例分析+互动

**课程大纲：**

## **第一讲：管理者角色认知**

### **一、角色——基础认识**

- 1、所谓角色：对角色的定义
  - 2、角色认知：从婚姻说起——
  - 3、角色转变：无时无刻不在进行的身份变化
  - 4、每个人都应该正确认知自己的角色——
    - (1) 《亮剑》中赵刚与李云龙
    - (2) 唐僧师徒的角色感
- 5、管理者的角色：下级、上级、同事。**

### **二、管理者角色错位——管理者之怪现状**

- 1、作为下属的管理者常见的角色错位；
  - (1) 民意代表；
  - (2) 领主；
  - (3) 向上错位；
  - (4) 向下错位；
- 2、作为上司的管理者常见的角色错位；
  - (1) 业务员；
  - (2) 教父；
- 3、作为同事的管理者常见的角色错位。

### **三、角色认知——管理者干什么**

- 1、管理者的职责
- 2、作为下属的四项职业准则
- 3、作为同事的三个基本意识
- 4、作为上司的五大职责

#### **四、作为下属——如何与上司相处**

- 1、分析上司对工作的需求
- 2、上司认同的八种干部
- 3、与上司相处的六大原则
- 4、如何向上司汇报工作

#### **五、作为上司——领导角色类型**

- 1、规划者
- 2、管理营运者
- 3、团队领袖

如何做好团队领袖：

- (1) 身先士卒；以身作则；身怀绝技。
- (2) 检查、纠偏、监督、激励。

#### **4、激励者**

- (1) 激励的理论基础
- (2) 如何对员工进行有效激励
- (3) 员工需要激励的信号。

#### **5、授权者**

- (1) 授权的时机

(2) 授权者应该做什么

(3) 授权者不应该做什么

## 6、创新者

(1) 企业中的创新有哪些

(2) 妨碍创新的四大障碍

(3) 创新思维小练习

(4) 简单实用创新小方法：头脑风暴法

## 7、教练员

(1) 训练新员工：对新员工哪些方面进行训练

(2) 实施在岗培训：在岗培训的形式有哪些

(3) 培养接班人：接班人 VS 带出土地饿死师傅

(4) 辅导问题员工

## 七、作为平级——如何与同事相处

1、与同事相处的要求：二大原则与两个思想

2、赢得同事支持的三个要求

3、核心：把同事当做内部客户

## 第二讲：员工辅导

### 一、辅导的三个方面与管理者的职责

1、「情感目标」Affective——引导态度

2、「认知目标」Cognitive——传播知识

3、「精神性运动目标」Psychomotor——训练技能

### 二、成人学习特点

- 1、自我经验者
- 2、成人的学习初期都带有质疑
- 3、没有哪个人天生愿意被教练

### **三、态度类员工辅导**

#### 态度类培训常见步骤

- 1、刺激认知
- 2、关联感受
- 3、植入观点
- 4、强化认同

### **四、知识类员工培训**

#### 1、知识类培训常见步骤

- 1) 激活旧知
- 2) 关联新知
- 3) 辅助理解
- 4) 强化记忆

#### 2、知识类培训常见步骤

- 1) 提出要求
- 2) 扮演学生
- 3) 教学相长

### **五、技能类员工培训**

#### 1. 技能类培训常见步骤

- 1) 准备

a 创造轻松气氛

b 说明辅导的目的

c 确认下属现状

2) 传授

a 详细说明步骤

b 分解示范要点

c 全套连贯示范

3) 练习

a 下属复述要点

b 分步边做边说

c 全套连贯练习

4) 验证

a 指定答疑师傅

b 一周递减反馈（趁热打铁）

c 21 天期末确认

## **六、管理者日常辅导的其他技巧**

### **积极倾听——口到手到眼到心到**

1. 下属的感受很重要

2. 尊重下属的想法

3. 重视下属的付出

### **准确发问——开放封闭启发诱导**

1. 开放式问题

2. 封闭式问题

3. 诱导式问题

### **真诚赞美——激发士气巩固信心**

1. 告诉员工什么行为值得表扬

2. 解释这种行为给公司带来的影响

3. 表示感谢，并鼓励继续努力

### **保面批评——三明治原则协商沟通**

1. 指出优点之处

2. 指出需要改进的地方

3. 给予鼓励和期望