

《管理者角色认知与工作管理》

主讲：张焯老师

【课程目标】

本课程将帮助学员建立管理者思维，从自我管理与工作管理两方面系统提升管理能力，加速从业务骨干向管理者的角色转换。通过目标管理、分工授权及过程管理三大管理动作，引导团队持续聚焦方向，确保从目标到执行的一致性，激发员工自驱力，有效预防及控制执行风险，打造高执行力团队。

【课程收益】

1. 全面理解管理者的角色定位、职责及关键任务，清晰角色转换成功标准，识别错误行为；
2. 了解从专业到管理角色转型的三个关键，明确管理者思维构成，掌握时间管理及管理能力提升的方法；
3. 知晓目标制定原则，理解目标拆解的意义与逻辑，学会使用 OGSM 工具拆解及传递目标；
4. 了解任务委派与授权的意义，合理选人用人，培养和发展下属，激发员工自驱力；
5. 识别常见执行力问题及原因，清晰员工执行过程中的风险点，掌握基于 PDCA 的过程管理方法。

【课程特色】

1. 一线互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
2. 超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】 本课程适用于企业带团队的中层管理者

【课程形式】 知识讲授+案例分析+分组研讨+实战演练

【课程体系】 2天 (6小时/天)

完整课程体系共 16 天，具体培训内容及时长可根据客户需求进行调整

模块	主题	课程名称	主要内容	时长
自我管理	角色认知	《管理者角色认知》	角色认知、角色转换、时间管理、管理者思维	1天
工作管理	目标管理	《目标与计划管理》	目标拆解、计划制定、目标跟进、目标复盘	1天
	分工授权	《任务委派与授权》	工作分析、分工授权、选人用人、任务沟通	1天
	过程管理	《PDCA与过程管理》	执行力诊断、PDCA、过程管理、监控机制	1天
	复盘管理	《管理者复盘管理》	复盘时机、复盘流程、复盘工具、问题分析	1天
团队管理	招聘优化	《招聘与优化》	标准建立、简历筛选、面试提问、人员优化	2天
	辅导激励	《辅导与激励》	技能辅导、经验提升、意愿建立、自驱强化	2天
	绩效管理	《绩效管理》	目标设定、绩效打分、结果应用、绩效面谈	2天
	情境管理	《因人而异的管理》	差异化任务委派、跟进、辅导与激励的策略	1天
协同管理	会议管理	《高效会议管理》	周会、日会、晚会、复盘会、共创会	1天
	人际沟通	《高效管理沟通》	向上沟通、向下沟通、跨部门沟通	3天

【课程大纲】

导入 管理者当前遇到的问题或挑战

模块一 自我管理

第一单元：管理者角色认知

1. 案例：烦恼的张经理
2. 什么是管理：通过他人拿结果
3. 业务骨干与经理的区别
 - 1) 管理者除了管人、管事，还要管协同和优先级
 - 2) 管理者最重要的核心角色是教练
 - 3) 管理者的成就感来自帮助团队成功
4. 管理者角色定位
5. 管理者工作职责与关键任务
 - 1) 管业务：关注增长也关注创新
 - 2) 管团队：关注人员也关注团队
 - 3) 管协同：造土壤是提升组织能力的关键
 - 4) 管优先级：让自己和团队在正确的时间做正确的事



第二单元：管理者角色转换

1. 管理者角色转换的成功标准
 - 1) 案例分析：天天救火忙的不行
 - 2) 管理者角色转换成功的三个标准
 - 3) 管理者角色转换常见错误行为
2. 管理者角色转换的三个关键
 - 1) 关键一：建立管理者思维
 - ① 聚焦高优：要事第一，聚焦工作的高价值区
 - ② 管理思维：从专家视角转换为管理视角
 - ③ 团队思维：从个人视角转换为团队视角
 - ④ 客户思维：从产品视角转换为为客户视角
 - ⑤ 换位思考：上个台阶看问题、下个台阶做事情
 - ⑥ 对标思维：快速学习与成长的最佳方式
 - ⑦ 系统思维：建立结构化思维框架
 - 2) 关键二：高效管理时间
 - ① 管理者的时间管理原则
 - ② 如何在正确的时间做正确的事
 - a) 从团队发展阶段看管理节奏
 - b) 从战略落地阶段看管理节奏
 - c) 从任务执行阶段看管理节奏
 - ③ 案例：某大厂管理者日、周、月工作安排
 - ④ 练习：复盘周工作安排
 - 3) 关键三：提升管理能力
 - ① 管理者职业发展路径
 - ② 管理者能力模型
 - 业务能力/领导能力/通用素养/成就动机/价值观（含企业价值观）
 - ③ 管理者学习地图
 - 从储备经理到资深经理都需要学什么



3. 测评：管理者角色转换自我觉察

模块二 工作管理

第三单元：目标管理

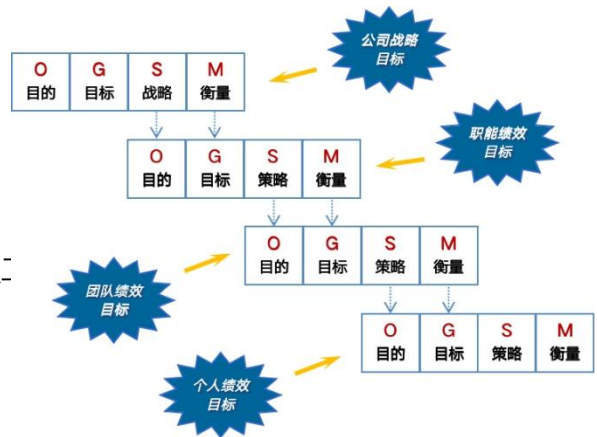
1. 目标管理的重要性
2. 目标管理循环：拆解 - 对齐 - 跟进 - 复盘
3. 目标的制定
 - 1) 常见目标管理工具
 - 2) 目标制定的原则
 - 3) 目标制定常见错误



- 4) 目标管理常见困惑
 - ① 员工为什么自己不提出高目标
 - ② 员工为什么不站在上级高度立足全局定目标

4. 目标的拆解与传递

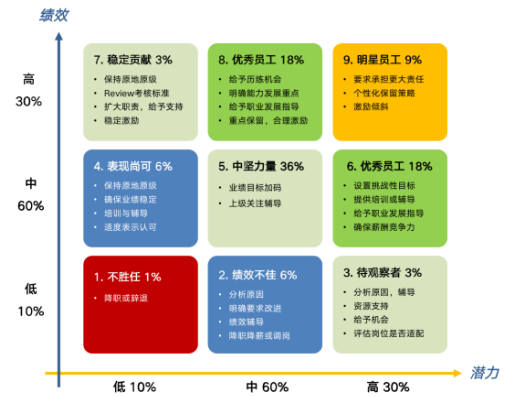
- 1) 目标拆解工具——OGSM
- 2) OGSM 的定义与构成
- 3) OGSM 的作用
- 4) OGSM 拆解逻辑
 - ① 如何将上级的目标拆解成自己目标
 - ② 如何将自己的目标分配给下级
 - ③ 案例：使用 OGSM 将上级目标拆解至员工
- 5) OGSM 拆解难点——策略制定
 - ① 价值树梳理的三个方法
 - ② 案例：某大厂目标推进策略价值树梳理



5. 作业：目标拆解

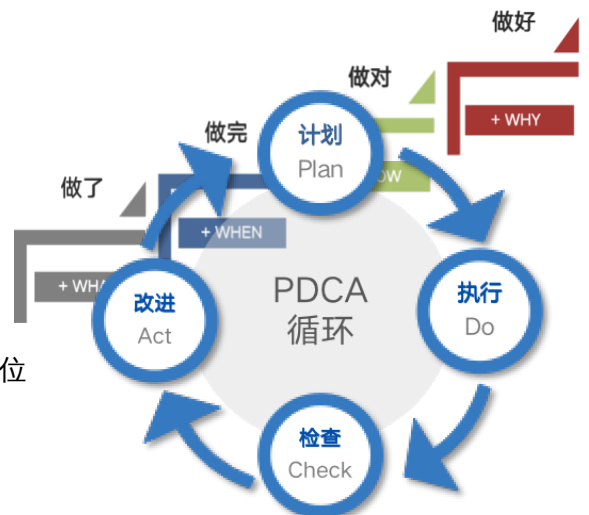
第四单元：任务委派

1. 委派任务的目的
2. 案例分析：改 BUG
3. 任务委派的流程
4. 任务委派五步法
 - 1) 优先级评估——聚焦工作的高价值区
 - 2) 工作分析——以终为始，从价值出发明确任务需求
 - ① 工作价值分析
 - ② 工作任务拆解
 - ③ 用人需求分析
 - 3) 工作授权——修人还是修己？
 - ① 授权的目的与意义
 - ② 授权的范围与原则
 - ③ 授权常见错误与误区
 - 4) 识别人选——借事修人，通过任务赋能团队
 - ① 选人维度一：员工发展规划——培养还是激励？
工具：用九宫格识别团队关键人才
 - ② 选人维度二：员工绩效准备度分析与发展策略
 - a. 能力：知识、技能、经验→辅导
 - b. 意愿：动机、信心、承诺→激励
 - ③ 选人维度三：时间饱和度
 - ④ 选人常见错误与误区
- 5) 任务下达
 - ① 任务沟通与执行结果的影响关系
 - ② 任务沟通中的常见错误
 - ③ 任务沟通五步法 (wwhha)
 - ④ 常见员工异议与应对技巧



第五单元：过程管理

1. 案例分析：执行力不佳的小赵
2. 过程管理的重要性：
 - 1) 执行力差常见问题及原因
 - 2) 执行力差与过程管理的影响关系
 - 3) 过程管理的目的——确保员工 PDCA 每一步执行到位
3. PDCA 任务管理法介绍



- 1) PDCA 的价值
- 2) PDCA 管理流程与操作要点
4. PDCA 各阶段执行风险点及过程管理关键：
 - 1) P 阶段：计划检核——确保在正确的时间做正确的事
 - ① 员工计划制定常见问题——为什么管理者的想法无法落地
 - ② 计划检核关键动作——目标与计划检核
 - ③ 案例：周报周会中的计划检核
 - 2) D 阶段二：执行监督——确保用正确方法做事
 - ① 员工执行过程常见问题——为什么计划与执行两张皮
 - ② 执行监督关键动作——过程结果可视化
 - ③ 案例：管理看板
 - 3) C 阶段三：进度检核——拿结果，确保把事做正确
 - ① 员工进度完成常见问题——为什么员工不主动汇报进度
 - ② 进度检核关键动作——开会检核进度
 - ③ 案例：周报周会中的进度检核
 - 4) A 阶段四：改进检核——持续优化绩效，赋能团队
 - ① 员工复盘改进常见问题——为什么类似问题重复发生
 - ② 改进检核关键动作——复盘检核与引导
 - ③ 案例：某大厂某重点工作复盘及改进方式
 - 5) 案例：某大厂销售经理如何实现过程管理闭环
5. 过程管理常用抓手与工具
6. 过程管理的八个“凡是”
7. 过程管理常见错误与误区

IDP：管理者复盘及改进计划制定

课程重点回顾与答疑（10min）

课前准备

1. 课前调研（建议提前 3—5 天调研）
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
 - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人
2. 课上案例及练习（提前 3 天提供，方便讲师替换案例及练习）
 - 学员、学员上级及下级的年度或季度目标（3-5 套）
 - 学员或学员下属的周报（或复盘报告）（3—5 个）
 - 学员所在部门过程管理工具模板或样例截图（3—5 个）