

# 管理者角色认知与责任担当

## 版权沙盘课程

主讲：张朝辉

### 【课程背景】

在企业的发展过程中，经常会出现部门业绩很难达成，影响企业的战略实现和经济效益，同时团队员工跟不上公司发展的成长。这种现象如果置之不理，将最终影响到企业的生死存亡。究其原因，中、基层管理者很多是优秀员工提升上来的，对管理的认知错位与能力不足，是导致上述部门现象发生的根本原因。

那么，如何来让管理者对自身定位拥有准确的认知？如何提升管理者的责任意识？如何提升管理者的团队领导能力？

《管理者角色认知与责任担当》版权沙盘课程，将带领学员认知管理者的角色，了解管理及管理能力基本构架，掌握高效沟通、有效授权、激励下属、绩效考评等核心管理技能，具备打造和带领卓越执行团队的能力。

### 【课程收益】

- 1 了解管理工作的的相关概念和原理；
- 2 熟悉中层管理者的角色和职责；
- 3 掌握提升客户价值的三种方法；
- 4 掌握部门制度建设的五个原则；
- 5 掌握激发员工自驱力的六导法；
- 6 学习做好结果的两个思维。

### 【沙盘简介】

《管理者角色认知与责任担当》版权沙盘，以各团队在某商业项目中的竞争、沟通、合作、共赢为情境背景，以“商战”、“博弈”为特点，将我们的团队日常工作中管理者的职责、技能、团队管理能力等等场景进行了汇集和体验性设计，以“地块竞拍”、“建筑收益”、“地域话语权”、“区域合作”、“产业置换”等各种沙盘模拟环境，将学员带入“工作还原”的各种情境当中，从而对自己呈现出来的管理者角色、管理责任、管理技能等，真实的呈现在课堂上，从而发现问题、解决问题，提升责任意识，学习管理的工具和方法。

课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

### 【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。

工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

### 【课程对象】

企业中、基层管理人员

### 【课程时间】

1-2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 模块一 沙盘导入

##### 1 沙盘背景及课前导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题，并选出一个本组共识性最高的问题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

#### 模块二 沙盘规则讲解

##### 1 认识沙盘教具及目标

##### 2 沙盘规则讲解

#### 模块三 沙盘推演

##### 【沙盘体验设计】

##### 1 互动：在团队建设的环节中，我是主动的去争取队长一职吗？我是如何组织自己团队的？

体验：管理者要具有积极主动的责任意识。

管理者是战略执行者，制度落实者，文化构建者。

##### 2 互动：在沙盘推演开始前，大家对规则都明白了吗？

体验：管理者应当具备学习进取意识和能力。

##### 3 互动：在沙盘推演过程中，遇到问题或困惑时，你怎么办？

体验：管理者是工作的检查者，问题的解决者。

##### 4 互动：在选择大本营的环节，是什么原因让我做出“争夺”或者“放弃”的选择？

面对对方的不同态度和行为，我做了什么？

体验：管理者应当具备全局思考意识。

##### 5 互动：在目标（连线地块）的设计和决策中，我们团队内部的沟通顺畅吗？

体验：管理者是团队的辅导者，绩效的改进者。

##### 6 互动：在话语权峰会环节中，什么成就或阻碍了我们的合作目标？

体验：管理者应当具备全局共赢意识。

##### 7 互动：在事件卡环节，我们如何对待不利的事件？

体验：管理者应当具备责任担当意识。

##### 8 互动：在沙盘复盘的分享过程中，如何评价自己的团队？有哪些收获？

体验：管理者应当具备内向反思意识。

#### 模块四 知识复盘

（以下内容在沙盘体验中已经穿插导入和讲授，在此引导学员共同梳理回顾）

##### 第一节：管理认知

##### 一、什么是管理？

##### 二、管理者是如何产生的？

##### 三、管理的两个本质

##### 1. 科学的方法

##### 2. 人性的尊重

## 第二节：管理者角色认知

### 一、 战略的执行者

1. 中层管理者是企业战略的第一执行人
2. 战略的核心是创造客户价值
3. 部门战略目标转化的五个原则
4. 提升客户价值的三种方法

### 二、制度的落实者

1. 管理者要以身作则遵守制度
2. 管理者要言传身教给下属示范
3. 管理者要不断改善基础管理制度
4. 制定管理制度的五个原则

### 三、工作的检查者

1. 管理的核心是检查，检查需要强烈责任心
2. 工作检查的三大原则
3. 管理者的三个责任意识
4. 管理者的三情法则

### 四、团队的辅导者

1. 辅助并引导员工自己发现问题并找到解决办法
2. 管理包括管人和理事
3. 教练式领导的三种管理态度
4. 激发员工自驱力的“六导”法

### 五、文化的构建者

1. 文化不认同结果是双输
2. 文化构建的五化法
3. 激励下属的四大核心原则
4. 即时激励下属的八种方法
5. 常见的文化构建形式

### 六、绩效的改进者

1. 绩效的本质是完成有价值的工作结果
2. 结果三要素在工作中的呈现
3. 做好结果的两个思维
4. 用流程保障团队的工作效能

## 第三节 管理者的责任担当

### 一、全局思考意识

1. 全局思考来源于系统思考
2. 万事万物的本质是一个系统
3. 系统的三个要素  
【互动】各组举一个例子，说出自己工作场景中的一个系统
4. 提升系统思考
  - (1) 从整体角度看待问题
  - (2) 总体功能要大于部分之和。
  - (3) 升高问题视角，从更高层的视角看待管理问题

### 二、学习进取意识

1. 有目的的刻意学习

2. 建立自己的知识体系（框架）

【互动】讨论“优秀管理者应当具备什么能力？”

3. 知识体系 721 法则

### 三、积极主动意识

1. 积极的行为

2. 每个人都有选择的自由

3. 每个人都应该为自己的选择负责

4. 刺激与反应之间的间隙

【互动】你的关注圈和影响圈有哪些？

### 四、内向反思意识

1. 从自身找原因，才是成长的开始

2. 设立“无借口日”

3. 制定定期反思机制

4. 反思自身有哪些不足？还需要提升哪些？

5. 问题分析报告先列出自己原因

【互动】十字思维：我、当下、做什么、改善现状

### 五、责任担当意识

1. 责任来自角色

【工具】《自我评价表》

2. 管理责任之一 表率垂范

3. 管理责任之二 为结果负责

4. 管理责任之三 组织意识

(1) 遵守和代表组织的规则

(2) 团队利益为先

【互动】讨论

(1) 你的责任有哪些？

(2) 哪些行为是能体现责任担当的行为？

(3) 讨论形成责任担当的十大行为

### 六、团结共赢意识

1. 人际关系的六种模式

2. 合作模型

#### 【课堂训练工具】

《跨部门协助职责梳理单》

《改进计划表》

《责任担当行为提炼表》

#### 【成果升华】

1 反思体验感受，梳理学习成果

2 学员小组讨论，倾听团队感受

3 学员代表分享，倾听他人感受

4 世界咖啡模式，交换心得收获

5 学员再次分享，成果收获递进

6 拟定行动计划，建立责任担当

### 【知识落地】

1 针对课程开始时自己写出的真实问题，运用今天学习的知识，设计出解决方案或解决思路，在小组内分享。

2 其他学员依据真实工作场景，对该方案进行建议和完善。

3 课堂作业：向学习组织者递交课堂作业或课后作业。（依据客户需求待定）

### 【课堂氛围】

