

# 《管理者角色认知》

----科学管理 尊重人性 高效高能

主讲人：何云鹏

## 【课程背景】

“工欲善其事，必先利其器”本培训课程将帮助中层管理者改变管理理念、思维方式、加强中层管理者的角色认知与职责认知，提升其综合素养与自我效能，解决中层管理者在实际工作中遇到的目标管理、时间管理以及计划执行的能力，提高和改善沟通能力，学会培养和带领下属的技巧，强化团队建设与管理能力！

## 【课程收益】

一、角色定位。让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。

二、领导。懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者。

三、自我管理。自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等技能。掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧。

四、掌握管理知识。懂得管理的本意和管理的来源，争取理解时间管理、沟通管理等基本管制知识指导并培养团队成长。

五、团队管理。明确公司发展的路径，清晰意图和想法。指导下属有效分解目标到行动计划，为自己及下属梳理合理的职业发展路径

【课程时长】 1-2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一讲 我是谁——领导者与管理者的区别

#### 一、角色认知

##### 导入

##### 一、我是谁？

- 1、“一人敌”与“万人敌”
- 2、管理者角色转变
- 3、管理，还是领导？

##### 二、管理者的角色层级

- 1、上司的下属
- 2、同级的同事
- 3、下属的上级

##### 三、管理及管理者

- 1、管理的意义及对管理的理解
  - 勇于承担责任的领导

- 清晰明确共同目标
  - 统一的思想；统一的声音；统一的行动；
- 目的：.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

## 2、管理者的角色 —— 通过他人达成目标

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

案例：《亮剑》——李云龙

结论：领导者的水平是团队的天花板

## 3、管理的能力的 3 个段位

什么都能做、什么都会做、什么都不做

## 4、所谓“领导力”的基本概念

权力与影响力

领导力与管理力

好的领导应剧本的基本素质

## 5、向上沟通与横向沟通

## 二、什么才是真正的团队——团队的组建与认知

- 1、团队的概念与特点
- 2、成为优秀团队的四个条件
- 3、团队的三个核心支柱（人、目标、规则）
- 4、团队领导者的决定性作用与素质要求

视频案例：崇祯皇帝很为难

名企案例：卫哲为什么被阿里开除

第一次课程结束：思考题：崇祯皇帝犯了什么错误导致没有能离开北京

课后作业：贝尔宾测试

## 三、如何搭建高能、互补、凝聚的团队

- 1、**选**：请适合的人上车

□ 吸纳人才的“三个一”工程

案例分享：华为选人的四个原则

- 2、**拔**：找出团队中的精兵强将

□ 高潜员工的“三高”与“四问”

- 委任下属的两个维度  
古人的：“爵以赏功官以奖贤”是什么意思？

### 3、**搭**：能力互补是高效协作的基础

- 团队中 8 种角色的互补作用
- 固定高效团队的搭配模型  
**案例讲解：美国制宪会议**  
**工具：贝尔宾团队角色讲解**

### 4、**凝**：凝心聚力是战斗力的基础

- 凝聚力的三个影响元素
- 团队成员越互信越凝聚
- 让大家共同面对挑战  
**工具讲解：沟通视窗的应用**  
**案例分享：华为是如何做到做到“让听得见炮声人呼唤炮火”**

## 第二讲 如何有效的实现目标——团队绩效的达成

### 一、目标管理的逻辑梳理——领导力的实际运用：

1. 厘清：使命、愿景、价值观
2. 从“目标”到“指标”
3. 从“指标”到“计划”
4. 计划与目标的关系——目标统御计划，计划支持目标

### 二、计划的制定——领导力应具备的思维逻辑

1. 计划是 5R 的浓缩
2. 计划制定的重点思维
3. 制定计划 10 大标准

**工具：检视计划的方法**

### 三、理解与有效执行是两回事——沟通与传达

- 1、如何布置任务  
沟通的三给一不给：给面子、给尊重、给赞美、不给威胁
- 2、问题与解决问题
- 3、执行的好与坏判断

**案例分析：什么才是有效的跟进**

**工具：计划书的使用及布置传达**

### 四、落实与解决——时间管理与任务跟进

- 1、布置与跟进---布置可以达成程结果的任务  
判断工作任务与工作结果，将工作任务修改为工作结果。
- 2、跟进的要点——时间节点和跟进计划  
**工具：周会、例会、反省会**  
**甘特图**  
**开会的技巧与执行**

### 3、执行中的约束与自我约束

第二次课程结束：思考题：目标管理中可以改进的方面

课后作业：制作流程图（根据沟通结果）

### 第三讲：如何打造和谐高效的团队——领导力的工作表现

#### 一、3C管理模式——新时代领导力的体现

- 管理者要成为好教练——做“教练”而非“警察”
- 多谈事实,不要轻率的否定下属——评价要对事不对人
- 控制情绪,尊重员工——做情绪的主人
- 辅导是上司的职责——倾心辅导,下属的成长就是自己的成
- 激励员工——让每一个员工都变得优秀

工具:就事论事法

#### 二、如何打造团队执行力

——打造团队执行力的 4G（给）法则

##### 1、给方向——挖掘内在驱动力

###### 1) 员工工作动力来源分析

□ 使命、目标与责任

案例讲解：分析“解放军为什么能赢”（2-3 个案例说明）

###### 2) 培养员工做事的目标感

###### 3) 工作布置的 5+4 原则

案例分享：丰田的拉绳法则我们为什么学不会

##### 2、给方法——提高员工胜任力

###### 1) 团队领导者要授人以渔

###### 2) 管理者教练员工时易犯的四大错误

###### 3) 提升员工执行能力的三个要点

□ 新人入职引导 721 法

□ 工作技能示范四步法

□ 提升员工的问题解决能力

故事案例：日企是如何布置工作的

互动训练：如何进行提问式的布置工作（启发责任六问法）

##### 3、给反馈——强化工作成就感

###### 1) 反馈的价值与常见问题

###### 2) 激活佛系员工意愿

□ 避免习得性无助

皮格马利翁（罗森塔尔）效应的应用

###### 3) 用正确的反馈让正向行为得以重复

□ 设计成就反馈点

□ 正向反馈的四个原则

□ 负向反馈的 BEST 法则

案例讲解：苹果、海尔、华为等

互动问答：有没有马上可以应用的方法

4、给氛围——塑造执行力文化

1) 文化氛围的魅力

案例分析：“曼哈顿”计划为什么可以成功

2) 打造军人执行力的八大利器

□ 成功不能复制但方法可以模仿

□ 企业中同样可以抓养成

案例讲解：“多次被击沉”的企业号和一招致命的“大风”号

3) 营造执行的文化氛围

□ 战前动员与战后讲评

□ 可视化目标的作用

□ 执行中的情感关怀

□ “龙鼠榜”的作用

案例分析：“山本五十六之死”

### 三、辅导方法：僵化辅导与企业教练

- 新老有别

新员工培训：由石头向砖头转变

老员工培训：让其自己说答案

- 劝导：心态

- 辅导：方法、技能

### 第四讲：练习——个人 IDP 发展规划

- 个人发展计划 10 原则

- 制定个人发展计划

第三次课程结束：课后作业：制定个人 IDP 发展规划（根据沟通结果）