

《管理者的角色认知》

主讲：林安

课程背景

伴随着万物互联、万物感知、万物智能时代的临近，消费者及企业类客户的需求正发生巨大变化，作为企业的经营管理者，已不能固守原来传统的角色，必须随着角色岗位的变化做出适当的调整，以适应因新的岗位变化而导致的新的管理要求。

这门课程采用国际上公认的方法论，通过大量的研讨及案例分析，在管理者必须具备的五大关键角色方面，从角色认知与角色转身的维度，做了全面清晰的诠释。

华为等企业将这门课程作为高层、中基层管理者角色认知与转身的重要课程，其内容精髓也是中小企业各级管理者应该学习的。

培训收益：

企业收益：提升企业管理者的管理素养。

学员收益：清楚认知自己的角色及责任。

授课特点：

授课 40%+视频 20%+讨论 30%+案例 10%

参训对象：高层、中基层管理者。

培训时长

2天（6小时/天）

课程大纲

壹、 Step1 我应该是怎样的？（理想要求）

1. 什么是角色？
2. 管理者常见的角色错位
3. 讨论：中层管理者应该有哪些核心角色？并对这些角色进行描述
4. 高层、中基层管理者各自的五大核心角色（理想要求）

1) 角色 S：战略的管理者

- a) 中基层管理者的管理重点
- b) 高层管理者的管理重点
- c) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在战略管理哪些方面哪些活动做了但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

2) 角色 T：高绩效团队的建设者

- a) 什么是团队
- b) 视频：团队的改变（修女也疯狂）
- c) 讨论：

在“高绩效团队建设方面”，作为管理者，修女领队做到了哪些关键点？

结合您在承担“高绩效团队建设者”角色上成功或失败的经历，讨论要履行好这个角色，要做好的最关键的几件事是什么？

- d) 高绩效团队的建设者
- e) 案例：标杆企业的高绩效团队建设
- f) 常见问题
- g) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在高绩效团队建设方面哪些活动做了但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

3) 角色 C：组织能力的建设者（中基层管理者）

- a) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在组织能力建设方面哪些活动做了但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

- b) 组织能力的建设者

- c) 讨论：

您的部门需要怎样的能力，哪些能力已经具备，哪些能力还有待建设和提升？

在人员培养上，部门主管与人力资源部的关系和职责是什么？

- d) 个人能力的建设者（各级管理者）

- e) 个人能力提升的多种形式

- f) 教练式辅导

- g) 案例：标杆企业的能力建设

- h) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在下属个人能力建设方面哪些活动做了但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

4) 角色 E：商业环境的管理者

- a) 商业环境的 PESTEL 模型

- b) 商业环境的管理者

- c) 存在的问题

- d) 案例：

标杆企业的欧盟反倾销

内部自我批判、组织与流程变革

- e) 讨论

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在“商业环境的管理者”方面做了哪些但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

5) 角色 C：企业文化的管理者（各级管理者）

- a) 视频赏析：“亮剑-军魂”

- b) 讨论：

“亮剑”视频中人物的观点体现了李云龙独立团怎样的灵魂或核心价值观？联想到你的团队，有何感想？

本企业的核心价值观是什么？企业文化与核心价值观的关系？

作为管理者，你该怎样做好企业文化的认同、践行，与传承？企业文化的传承者

- c) 核心价值观与企业文化

- d) 企业文化的管理者

- e) 常出现的问题

f) 案例：标杆企业的企业文化管理

g) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在“企业文化的管理”方面做了哪些但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

6) 角色 L：干部的管理者（高层管理者）

a) 下属的准备度

b) 干部管理形态

c) 善用情境领导力

d) 按干部标准管理下属

e) 下属的考核与激励

f) 案例：华为高层管理者对下属的管理

g) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在“干部的管理”方面做了哪些但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

7) 角色 I：变革的引领者（高层管理者）

a) 需要变革的八大症候

b) 变革的核心理念

c) 润物细无声

d) 给下属松绑

e) 包容错误

f) 案例：华为的变革实践

g) 讨论：

结合以上内容，紧扣我们的业务，我们在“变革的引领者”方面做了哪些但不够好？哪些缺失了？该怎么改进？

遇到了或将遇到哪些挑战和困难？如何解决？

二、 Step 2 原来我是这样的（实际现状）

1. 管理者角色履职自评（填写自评表）

2. 案例：华为经理人反馈调研问卷（MFP）

3. 自评结果校准

三、 Step 3 协调转身

1. 各核心角色之间的关联与协同（中基层管理者）

2. 各核心角色之间的关联与协同（高层管理者）

3. 制定转身计划

四、 Step 4 回顾

五、 对话与交流

*****END*****
