

新时代管理者角色定位与综合管理素养提升

管理者视为企业的腰部和腿部，挺直了，头才能灵活，腿才更力

——王一恒

【课程背景】

在不确定的复杂新时代，一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，不是来自外部环境，更不是来自竞争对手太强，而是来自于内部。

从内部来看，首先来自干部，来自组织骨骼不强，干部太弱。

如果将企业组织视为一个有机体，那么企业家就是大脑，员工是手脚，而干部则是承上启下的腰部，所以，“正确路线确定以后，干部就是确定因素。”

而许多管理干部并非管理类专业出身，而是因工作出色，由专业技术岗位提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个管理干部管理工作的全景图，通过课程内容的全面实施、分享与交流，帮助管理干部全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，帮助管理者实现从“优秀到卓越”的转变与升华从而全面提升自己的管理绩效。

【课程收益】

- ◎使管理人员洞悉组织管理的原则，分清自己的新角色定位与职责
- ◎推动管理者塑造与企业发展配备同频的心智模式，提升管理者职业素养和核心管理能力
- ◎知道管理者应该做什么，应该按什么流程进行管理，应该承担什么职责
- ◎掌握自我管理的方法，学习时间管理的方法与工具，安排好日常工作
- ◎学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去执行
- ◎掌握激励下属的方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力
- ◎学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威、指导下属，并给予工作授权
- ◎全面认知沟通真谛，掌握高效沟通的 PAC 技巧，建立组织内无障碍的沟通环

境

◎掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力

◎课程系统和创造性的将做人、做事、做管理之间的哲理进行了有机的整合与提炼，为学员提供了一些有价值的工作思路、经验借鉴、有效方法、指导工具等，具有很强的实用性和可操作性等特点

【课程方式】

- 体验训练：亲身体验，在感同深受中理解课程主题
- 教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读
- 视频欣赏：贴近主题的影视互动，震撼的画面冲击大脑与心灵
- 行动学习：表达个人见解，聆听同伴体验、厘清真相，寻找答案
- 实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力
- 精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟与豁然开朗的收获
- 摒弃传统课程教学模式，采用“案例诊断+实操演练+点评辅导+专题授课”的“训练结合”模式。还原真实业务场景，以小组为单位挑选案例，高强度、沉浸式学习，通过挑战心力、脑力、体力，实现“借事修人、借假修真”。

【课程对象】

管理干部

【课程用时】

2天（6课时/天）

【课程纲要】

前言：

学管理，首学倾听

倾听7个动作练习

组建学习型团队

第一讲：做最有价值的管理者——心智模式与角色定位

此节解决管理者：思维滞后、习惯固化、职责不清、职业素养低下、角色定位错失、业务熟练管理不足等问题

1、 新时代管理者的自我管理（4Q管理和7Q提升）

自我管理的灵魂点：敬畏感、坚持的勇气、开放的心态、回归自己

2、管理三维进阶

1) 认知（揪头发）+态度（闻味道）+能力（照镜子）

2) 稻盛何夫经营秘诀：成功方程式的启示

人生/工作的结果=思维方式*努力*能力

3) 何为心智模式？卓越管理者的心智模式

认知+情感+品性（孔子:仁者无忧、智者不惑、勇者无惧启示）

3、管理者四圈：舒适圈、恐惧圈、学习圈、成长圈

4、解决任何问题的核心思维：学习+成长+改变（走出思维固化 5 大关键）

5、职业化核心竞争力磨炼：敬、劲、竟、进、静、镜、精、境、思维决定行为、行为形成习惯、习惯形成性格、性格决定命运

6、看图学管理：修己+管事+理人+安人+达人

7、管理者五问：

我是谁，我来自哪里，我去哪里，我如何去哪里，我去的目的是什么

管理者的责任：是要利用好组织的思想和资源，争取最大化的成效与贡献

6、管理者的四大使命：绩效增长+文化传承+流程完善+部属培养

8、照镜子：普通管理 VS 优秀管理者

1) 时间管理上

2) 做事习惯上

3) 安排用人上

4) 能力提升上

9、卓越管理者的 360 度角色定位管理

传统：向上负责、向下管理、

当下：（向内而生、向上管理、向下负责、向内建团、向外服务）

第二讲：做最有价值的管理者——目标管理与绩效提升

此节解决管理者：目标模糊、效率低下、运营不清、计划不周、检查不到、执行不力、团队绩效低下等问题。

1、企业发展三角型模型解析（企业、员工、客户闭环）

反思：为谁创造价值？创造什么价值

- 2、目标与结果什么关系（因果）
- 3、 高效时间管理的关键技能
 - 1) 实操“土豆”技术：清单的习惯
 - 2) 实操“青蛙”技术：关键的要务
 - 3) 实操“番茄”技术：专注的力量
 - 4) 有所为有所不为： 赋能的能量
- 4、 管理者执行力问题根基:含糊文化、面子文化、人治文化
- 5、成长型企业当下干部管理执行现状面面观：
执行前：语文&数学、作文&表格
执行中：情感&制度、对人&对事
执行后：感觉 &标准、道德&交换
- 6、卓越企业管理路径：人治(情感)---法治（制度）--文治（文化）
- 7、高价值目标绩效管理的四环十二步模型
 - 1) 定目标（拆目标、通目标、晒目标）
 - 2) 追过程（做回顾、给辅导、挖进度）
 - 3) 评结果（先自评、主管初评、隔级主管复审）
 - 4) 做复盘(照镜子、改进与提升、重新出发)
 - 5) 工具：SMART、NASA、5W2H、鱼骨图、头脑风暴、PDCA、BEST甘特图、深耕法等的使用
 - 6) 彻底学会绩效面谈法
(谈业绩、谈表现、谈困难、谈期望、谈目标、谈改善措施)

第三讲：做最有价值的管理者——左手管理右手领导

本节可解决管理者现状：管理疲倦、领导力薄弱、威信低下、业务忙碌、员工被动工作、组织战斗力不强等问题？

【测试】你是个领导吗？

- 1、管理与领导的区别
- 2、领导力的本质（定义）

什么是领导力/领导力与权力/领导 VS 管理

【互动】你最反感领导者那些不良行为？

3、领导特质

你喜欢什么样的领导者/扩大你的影响力/领导者的 6P 特质

4、领导=“领”+“导”“领”的修炼（王阳明“内圣外王”借鉴）

- “领”是刚、是阳，“导”是柔、是阴。“领”：领先、领帅、领跑。
- 【互动】团队管理失去员工信任的内幕？

领导者最忌讳的 10 个行为：不懂装懂、朝令夕改、刚愎自用、言而无信、推过揽功、假公济私、亲历亲为、处事不公、情绪暴躁、拉帮结派

5、卓越领导者的五个习惯

- 1) 以身作则：理念沟通、言行一致
- 2) 共启愿景：展望未来，感召他人
- 3) 挑战现状：寻找机会，努力探索
- 4) 使众人行：促进合作，善于分享
- 5) 激励人心：表彰贡献，庆祝胜利

6、“导”的艺术

引导——方向/教导——技能/疏导——情绪/督导——进度/激导——需求

7、领导式教练式辅导

认识你的员工：合适的人才会产生期望的结果

用好你的员工：不同的人应该安排不同的工作内容和授权等级

激励你的员工：只要能够激励他们的意愿，他们才会努力拼命工作

训练你的员工：只有他们具备完成任务的本事，他们才真正可以把事做好

挽留你的员工：让每一个优秀的员工都能留在您的团队力持续发挥优势创造价值

8、实操：情境领导力使用

【演练】ABC 案例互动、领导视频观摩、性格测试表等

第四讲：做最有价值的管理者——激活铸造高效团队

本节可解决管理者现状：团队成员抱怨多、管理阻力大、工作执行不畅。团队成员只谈任务，不谈工作成果，缺乏积极和主动性。

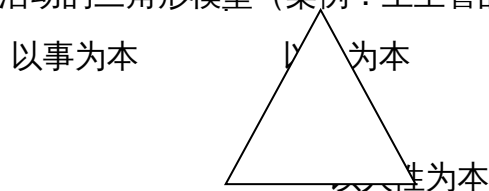
1、团队管理的新解码

2、低效团队特征：（低产、低效、低能）

3、团队执行力差的原因及解决方案

- 1) “不知道干什么”的原因及解决方案
- 2) “不知道怎么样”的原因及解决方案
- 3) “干起来不顺畅”的原因及解决方案
- 4) “干好干坏无奖罚”的原因及解决方案

4、带动团队活动的三角形模型（案例：王主管的困惑）



人们总是：因相信而来/因希望而从/因光明而定/因路径而定

5、德鲁克的激励公示：表现=潜力-干扰

员工为什么不积极/工作的动机是什么/需求和动机解析

6、课堂互动测试：员工思维——员工在企业里究竟需要什么？

7、马斯洛需求新解（新生代管理）

8、团队高效激励的8种有效实战策略

荣誉/任务/目标/信任/数字/强化/情感/物质

9、激励团队的Q12分解

思想团建/生活团建/目标团建

第五讲：做最有价值的管理者——高效沟通与协作

此节解决管理者：无效沟通、盲目沟通、沟通不力、开会无效、低效协作等问题

1、沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

【沟通】通情达理

【案例讨论分享】王经理和小刘的工作回顾

2、沟通你不了解的窗口模型（团队信任和畅通的内幕）

3、沟通的5大障碍

4、实战高效沟通五步法

- 1) 理解为先

- 2) 达成共识
 - 3) 形成承诺
 - 4) 持续跟进
 - 5) 肯定或改进
- 5、沟通必备提升技术
- 1) 望、闻、问、切
 - 2) 备注:四种技能的训练和性格的测试
- 6、处理团队沟通的三种方式
- 7、知己知彼：团队成员性格的解剖
- 8、开会的会前、会中、会后的实施
- 9、如何与上司、下属、同级沟通的策略
- 1) 向上沟通：要有胆量（结构性思维和实质性价值）
【工具】金字塔法、汇报展示表、P-E-R-P 沟通
 - 2) 向下沟通：要有心肝
 - a、向下沟通创造情境
 - b、与下属沟通 5 种时机和方式
 - c、向下沟通常规问题解决策略
 - ◇ 有质量批评的 7 个原则
 - ◇ 牛人沟通的策略
 - ◇ 训练这些话术让你受人尊敬
 - 3) 平级沟通：要有心肝
 - a、跨部门难真相
 - b、走出跨部门 1 个思维 2 个 表格 3 个动作
 - c、跨部门沟通的原则

第六讲：做最有价值的管理者——有效培育与果断授权

本节可解决当下管理现状：成长缓慢、领导忙碌、能力不足、人才匮乏等问题？

- 1、为什么培育下属是管理者核心职责之一
- 2、员工绩效方程式=F（知、愿、能、行）
- 3、为何培育不成功

4、培育下属的 721 法则（华为培养的 180 天）

5、督导三问、辅导三问

6、不同场景下的培育要点

7、新时代的培养下属的原则

管理的目的不是改变人，而是任用他的才能

1) 确信下属有足够的的能力，正面激励为主(每天进步)

2) 向下属布置工作时应有时清晰有时概括

3) 扬善于公庭，规过于私室

4) 培养骨干，带动一片

5) 让下属参与决策过程

6) 培养下属四要素：我学、我做、我教、我放手

7) 抓好在职培训：打一仗，进一步

5、高效授权的 7 个原则

总结：最强的腰部三大超越

1) 超越你的优秀（谦逊、空杯、危机、学习）

2) 超越你的部门（理解、团队、大局）

3) 超越你的位置（价值、“三于”、向上）

新时代管理=修己+迎势+管事+理人+安人+达人

总结：管理不在行，而在知；管理不在逻辑，而在成果

行动成功践行复盘：

复盘 四个字：事在人为

一，是事，“事”是事情，复盘事情做的对不对，复盘公司战略、公司做事情的方向对不对。

二，是人，“人”是团队，复盘过去半年团队里的人选用预留的效果好不好，搭班子搭的行不行，带团队带的好不好。

三，是为，“为”就是行为，好比我们下一盘棋，复盘的是下一步怎么作为、下一步的升级打法是怎样的。

复盘 5 个底线思维：

开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益

复盘 6 个流程：

- 1、回顾目标
- 2、评估结果
- 3、分析原因
- 4、总结规律
- 5、形成文案
- 6、推进实施

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送

备注：工具表格落地实施

PDCA、黄金圈原则、平衡计分卡、SMART、P-E-R-P、NASA\鱼骨图、甘特图、时间管理工具表、绩效改进表、胜任力模型、员工情况及辅导表、万能思维表、目标管理推进表、性格测试表、YCYA 结果追踪表、月、周结果表、沟通实施表、阿里干部培养三把斧流程图、华为的干部四力、华为的干部选拔机制和考核机制参考图、会议实施表等