
迈向领导之路——
《管理者角色认知》
——王静老师

2024

课程大纲



【课程名称】 《迈向领导之路-管理者角色认知》

【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下领导力方能将团队价值发挥最大化。

课程《迈向领导之路-管理者角色认知》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

【课程时长】 1天，共计6小时

【课程对象】 管理精英、储备干部、管理培训生

【讲师分享大纲】

第一单元，导入：关于第三代培训技术：场景化培训的运用

1. 从伟大的教育家孔子教学所引发的思考
2. 第三代培训技术：场景化培训简介
3. 场景化培训的核心
 - 1) 以训战结合为执行方式，以解决问题为内在推进
 - 2) 对标优秀企业案例：华为“训+战”结合
 - 3) 对标优秀企业案例：万达学院连续5年获得最佳后勤支持团队
4. 从场景中来，到场景中去：学习内容从认知、赋能到结果改善和行为成熟度
5. 如何运用场景化培训全面提升企业管理成效

第二单元：管理，从思维到行为的转变

1. 从VUCA时代到BANI时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 源自于IBM的“企业可持续发展模型”
3. 全面认知管理，什么是管理？管理的本质及企业管理要解决那些问题？
4. 从管理学发展的四个重大阶段提炼出管理升级的关键要素
 - 1) 古典方法
 - 2) 行为方法
 - 3) 定量方法
 - 4) 当代方法
5. 管理的三次升级指的是什么？
 - 1) 科学管理—理事
 - 2) 关注于人—管人
 - 3) 组织行为—环境
6. 来自于德鲁克的《卓有成效的管理者》
7. 管理者的自我角色认知：领导、管理、执行
8. 管理者的三大角色及重点工作推进管理成效落地
9. 管理者需要具备的三大核心技能：概念、人际、技能
10. 储备干部/管理培训生如何在组织里找到自己的角色定位：我是谁？我应该是谁？

是什么决定了我的角色定位？

11. 角色定位练习：我的管理“画像”-不患无位患所以立

第三单元：管理思维到管理行为的转变从场景练习开始

1. 场景化案例演练：管理者升迁之喜
2. 场景化案例演练：升迁之喜存在哪些挑战？
3. 场景化案例演练：管理需要做的 8 件重要的事（排序练习）
4. 执行者思维 VS 管理者思维
5. 谋事、谋人、谋局-建立管理者思维
 - 1) 谋局：内化于心、外显于行、固化一制、物化于境
 - 2) 谋人：搭班子、定战略、带团队
 - 3) 某事：从战略目标设定到成果落地
6. 时间对于管理者的重要性
7. 管理者如何管理自己的时间
8. 时间管理手册帮助实现时间的最大能效

第四单元：管理者角色认知-对上管理（工作汇报与沟通）

1. 管理者容易出现的思维误区
2. 场景化案例演练:领导布置工作任务安排谁挂帅？
3. 场景化案例演练：对上管理你准备好了吗？
4. 练习：承接来自领导的工作任务（对上管理）
5. 对上管理思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到管理者思维
 - 2) 从单一执行责任到管理责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
6. 对上沟通实战模型
7. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效

8. 对上沟通实用工具清单 (内含对上沟通/工作汇报实用工具)

第五单元：管理者角色认知-对下管理（工作沟通与团队协作）

1. 管理者为什么要做好对下管理？
2. 管理者做好对下管理的价值
3. 从盖洛普的一项研究看对下管理
4. 对下管理的两大误区
5. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
 - 1) 管理者被赋予的权力有什么作用？（研讨）
 - 2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 3) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 4) 从马斯洛的需求无层次看管理沟通攻略
 - 5) 组织中四种不同类型员工的沟通与管理
6. 案例演练：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
7. 目标管理的常用理念
8. 基于组织战略目标实现的三大目标管理工具
 - 1) 战略地图—锚定方向
 - 2) 平衡计分卡—上下衔接
 - 3) 行动计划表-落地实现
9. 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 1) 外部公平
 - 2) 内部公平
 - 3) 个体公平
10. 从目标制定到成果落地模型
11. 对下管理章节总结，对下管理模型
12. 通过纵向管理攻略提升管理效能