



王静

《管理者角色认知与团队管理》

课程大纲



【课程

【课程背景】

目前，很多管理人员大多来自于具有发展潜力的业务骨干，但是面对管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理技能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。

走上管理岗位后，管理者将面临很多的问题：如何对晋升的管理角色做好定位？如何带领一个有战斗力的团队？如何制定并分解工作绩效？如何制定工作计划？如何与领导、同事、下属进行高品质的沟通？如何激发团队活动？如何培养和辅导下属以提升他们的胜任能力……

《管理者角色认知与团队管理》课程不但深入讲解管理的本质，还结合大量的案例讨论和现场的实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使管理者轻松掌握管理学知识，并有效帮助管理者提升相关的管理技能和技巧。

【课程收益】

1. 全面系统化认知管理的本质与内在原理；
2. 帮助管理者全面厘清自身定位与管理者角色；
3. 掌握组织（团队）管理的 8 个维度（组织建设模型）；
4. 掌握管理中组织、协调、控制、辅导、激励等综合应用新模式
5. 帮助管理者掌握以科学与艺术相结合的形式最终达成管理的目标

【课程对象】 企业中、基层管理者

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【讲师分享大纲】

第一单元：认知管理的本质与原理

1. 什么是管理？没有最终的答案，只有永恒的追寻
 - 1) 缘起-管理的起源
 - 2) 发展-管理的内核
 - 3) 展望-从管理到领导
2. 管理的最终目的是什么？带领团队达成目标
3. 高绩效管理的四个维度
 - 1) 明道-价值取向
 - 2) 取势-趋势把握
 - 3) 优术-组织运营
 - 4) 树人-人才发展
4. 管理的三次升级指的是什么？（思考目前处在什么位置）
 - 1) 科学管理
 - 2) 关注于人
 - 3) 组织行为
5. 企业发展的新趋势
6. 从德勤人力资本报告看管理着力趋势
7. 管理者角色认知：角色的背后

第二单元：管理者的角色认知

1. 场景化案例：管理难度分析
2. 场景化案例：如何规划未来工作
3. 管理者容易出现的角色定位误区
 - 1) 低智者谋事
 - 2) 中智者谋人
 - 3) 高智者谋局
4. 管理者的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色-给出结果、产生价值

- 2) 管理角色-通过别人完成工作
- 3) 领导角色-通过营造氛围改善组织绩效

5. 从管理者三大角色看角色认知

- 1) 自我认知：我是谁？我应该是谁？是什么决定了我的角色和定位？
- 2) 执行认知：执行意味着什么？什么是结果？什么事价值？
- 3) 管理认知：从建设团队-团队管理-团队建设-系统打造
- 4) 领导认知：环境改变人，而人亦能改变环境

6. 管理者在管理过程中时间的有效分配及运用

第三单元：管理者角色认知在管理场景中的具体应用

1. 场景化案例演练：作为管理者对上管理你准备好了吗？
2. 对上领导思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到领导者思维
 - 2) 从单一执行责任到领导责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
3. 案例演练：承接来自领导的工作任务（对上管理）
4. 对上沟通实战模型
5. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
6. 对上沟通实用工具清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）
7. 场景化案例演练：对下管理你 Hold 住吗？
8. 权力的定义：职位权力、交换权力、影响权力
9. 实战讨论：使用三项权力的分析
10. 思考：怎样才能被提拔？
 - 1) 领导者提拔你，不是为你而是为他自己解决问题
 - 2) 必须有业绩落地和价值产出
 - 3) 团队的整体士气高涨
 - 4) 你不在江山依旧在

第四单元：重新定义团队

1. 小组讨论：团队的特性
2. 团队的本质：配合效能×归属心理=高绩效的团队
1. 配合效能的定义与范围
2. 归属心理的定义与构成
3. 高绩效团队管理的基本模型
 - 1) 基于目标的团队执行系统
 - 2) 基于人本的团队治理系统
 - 3) 基于学习的团队文化系统
 - 4) 基于行为的团队沟通系统

第五单元：基于目标的团队执行系统

1. 战略目标落地的管理导图
2. 团队执行系统的内涵
3. 目标管理
 - 1) 目标管理从 KPI 到 OKR
 - 2) 目标的难点不在设定而在认同
 - 3) 目标分解从 SMART 到 SAIL
4. 标准管理
 - 1) 标准要高些还是低些？
 - 2) 当老团队遇上新标准
5. 控制管理
 - 1) 过程控制的四个方向
 - 2) 过程控制的五个方法

第六单元：基于人本的团队治理系统

1. 什么是人本管理？
2. 人是管理中最大的变量
3. 人本管理的四大机制
 - 1) 牵引机制
 - 2) 约束机制
 - 3) 激励机制
 - 4) 竞争淘汰机制

4. 人本管理的三大要素
 - 1) 有意愿
 - 2) 有能力
 - 3) 有机会

第七单元：基于学习的团队文化

1. 什么是团队文化？
2. 竞争策略与团队文化选择
3. 让团队文化从“文”到“化”
4. 团队文化建设的流程
5. 学习型团队的文化
6. 学习型团队建设的三大方法
7. 学习型团队的核心
 - 1) 终身学习
 - 2) 全员学习
 - 3) 全过程学习

第八单元：基于行为的团队沟通系统

1. 团队沟通体系的构成
 - 1) 团队例会体系
 - 2) 绩效辅导体系
 - 3) 指令追踪体系
 - 4) 问题反馈体系
2. 团队冲突与管理
 - 1) 案例研讨：什么是团队冲突
 - 2) 团队冲突的类型
3. 管理沟通的两个层次
4. 为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？
5. 行为驱动的四要素