

---

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】** 2天，6小时/天，共计12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. VUCA 时代，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. 案例演练：员工出现资源缺乏无法推进工作需要寻求资源

- 
12. 资源的五大类别
  13. 给予资源需要遵守必要性原则
  14. 如何在资源缺乏的情况下推进工作
  15. 因资源缺乏时如何保障工作成效
  16. 管理者在基于组织目标实现的视角下面对资源缺乏时更需做深度员工辅导以帮助员工更大程度的达成组织整体目标
  17. 案例演练：员工出现连续迟到现象如何进行沟通
  18. 管理者的每一个管理动作都代表一种管理思维
  19. 管理者需要随时管理自己管理动作的背后
  20. 麦格雷戈 XY 理论的应用
  21. 重点并非罚与不罚而是要关注组织环境
    - 1) 组织环境与企业文化
    - 2) 企业文化不仅有显性的还有隐性的
    - 3) 如何将企业文化融入到日常管理
  22. 对下管理章节总结，对下管理模型
  23. 通过纵向管理攻略提升管理效能

## 第六单元：管理者角色认知-横向管理（横向团队协作与冲突管

### 理)

1. 管理者需要关注横向管理对于绩效产出的影响
2. 从组织架构图中看横向管理
3. 为什么组织中横向管理对于管理者来说难度系数最高？
4. 来自横向管理中三大障碍
  - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
  - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
  - 3) 横向沟通中你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
5. 在跨部门横向管理中，没有“应该”！
6. 管理者需要以目的导向地看清事实；

- 
7. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的动机来合作；
  8. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
  9. 案例演练：重大过失谁之过？（上）
    - 1) 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门
    - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）
  10. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
  11. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
  12. 完成工作和贡献价值的区别
  13. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力
  14. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）
  15. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示
  16. 横向管理模型帮助我们提升协作能效

## 第七单元：横向管理合作策略的底层逻辑

1. 团队研讨：重大过失案例复盘
2. 如何制定确保成功的合作策略
  - 1) 以目的为导向
  - 2) 以目标精准为设定
  - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
  - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
  - 5) 制定准确的协作策略
3. 跨部门横向协作与冲突管理中的人际沟通障碍：
  - 1) 聆听障碍导致的互不理解
  - 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
  - 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥
4. 如何准确地解决横向协作与冲突管理中的人际沟通障碍：
  - 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
  - 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
  - 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一

---

## 5. 横向协作与冲突管理模型提升企业整体绩效