



管理者角色认知与胜任力

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理者角色认知与胜任力

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理。在管理的过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 1、 不能明确自身定位，找不到工作重点；
- 2、 只做传声筒，不能主动承担和解决问题，一切靠上级领导；
- 3、 当“民意”与“上意”发生冲突时，不知如何处理；
- 4、 对上不能主动汇报、回报工作进度，对下不能及时、有效的评价与检查；
- 5、 对平行部门缺乏必要的理解与协作，“山头主义”严重，沟通成本高，效率不佳；
- 6、 对下通常以“老好人”“先锋官”的角色出现在团队中；
- 7、 凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理方法；
- 8、

解决上述问题，实现管理者自动自发的有效管理行为，并带领团队实现更高的绩效目标，不仅要解决管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使管理者明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、

工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《管理者角色认知与胜任力》课程专门针对企业管理人员掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解管理的本质，给学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟等形式使学员掌握自身的角色定位，并将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握作为下级的管理者角色定位
- 掌握作为同事的管理者角色定位
- 掌握作为上级的管理者角色定位
- 提升管理者团队打造技能
- 提升管理者工作管控能力
- 提升管理者沟通能力

- 提升管理者激励能力

【课程对象】 企业各级管理人员

【课程时长】 1天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每小组准备白板纸2张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：管理的内涵

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务
 - 决策层的核心任务
 - 管理层的核心任务
 - 执行层的核心任务
- **案例讨论：管理的本质**
- 现代企业管理导图

第二单元：管理者的角色定位

- 作为下级的管理者角色定位

案例分析：管理者不是传话筒

案例分析：管理者不是民意代表

案例分析：管理者是上级领导的替身

- 作为同事的管理者角色定位

案例分析：谁是你的内部客户？

案例分析：功夫在诗外的启示

- 作为上级的管理者角色定位

案例分析：业务高手不等于管理高手

案例分析：好人经理不等于职业经理

案例分析：管理者、领导者、规则制定与维护者

第三单元：团队打造能力

- 小组讨论：如何让团体变团队？
- 团队的四大特性
- 案例研讨：团队成员的角色与分工
- 团队成立期的特点与管理方式

- 团队动荡期的特点与管理方式
- 团队稳定期的特点与管理方式
- 团队高产期的特点与管理方式
- 团队文化建设的四大要诀

第四单元：工作管控能力

- 目标管理的概念
- 案例分析：目标的转换有效性
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的六个关键点：信念、目标、策略、计划、资源、过程控制
- 从 SMART 到 SAIL
- 小组讨论：计划 VS 变化
- 工作计划的五大核心要素

质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

资源/预算：资源利用与工作任务的关系

人员委派：任务特点与识人用人

案例分析：某工作任务的人员委派

时间进度：时间节点设计的方法

风险预案：分级响应机制设计原则

- 什么是执行？

执行就是有结果的行动

执行控制的六大内容

执行控制的四大方法

第五单元：沟通与激励能力

- 高效沟通的基本模型

- 影响沟通的四大因素

立场是沟通的前提

信任是沟通的基础

情绪是沟通的保障

情感是沟通的关键

- 性格与沟通策略选择

- 什么是激励？

- 工作中的员工需求

- 如何进行激励性的表扬

案例研讨：越表扬业绩越差的小张

- 如何进行激励性的批评

案例研讨：乙产品的改进