

《管理者角色认知与技能提升》

课程背景：

基层管理干部在组织中承担着承上启下的作用，是企业组织所有战略落地执行的关键环节，基层管理者的思想认知和管理能力从很大程度上决定着一个企业的发展速度和高度，越来越受到企业高层的关注与重视。但因为基层管理者更多是从基层的技术岗位晋升而来，所以在管理岗位上有极大的不适应和不胜任，突出表现为以下几点：

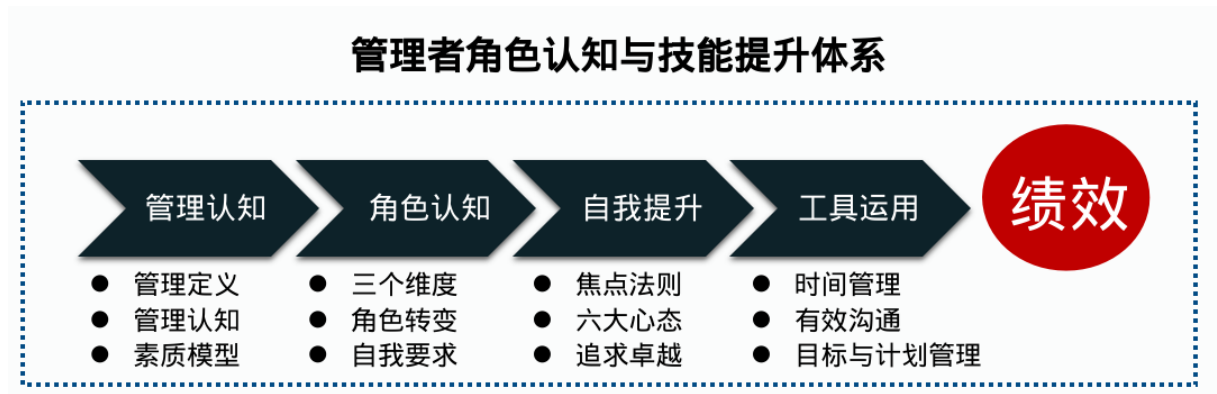
- 1、不能明确自身角色，不能准确在组织中找到自己的位置；
- 2、职位晋升了，管理者的觉悟却没有提升，对上对下矛盾重重，不能自处；
- 3、时间管理混乱，工作效率低下，成为组织的传声筒和二传手；
- 4、缺乏相应的管理知识，且没有渠道也不愿意认真学习管理知识和技巧；
- 5、不能熟练掌握现代组织的管理工具，依托过往经验，阻碍自身和组织进步。

针对以往问题，我们在课程中做了相应设计，重点在于提升基层管理者的管理觉悟，明确管理者角色，并且掌握大量团队管理的工具和技巧，助力基层管理者早日成长为一名卓越的职业经理人。

课程收获：

1. 明确角色定位，提升管理认知；
2. 认识职场真相，锻炼管理者心态；
3. 学习时间管理、有效沟通的技巧与工具；
4. 掌握团队目标管理和计划执行的方法和工具。

课程体系：



授课特色：

体系化的理论知识 + 丰富的实战案例 + 现场的角色扮演 + 简单易用的管理工具

课程受众：新晋升管理者、基层管理者

课程时长：2天（6小时/天）

课程大纲：

第一单元：管理者角色认知

第一讲 管理与管理者基本认知

导论：管理者必须掌握的管理认知与技能体系应该是怎样的

一、管理理论体系的进化以及面临的挑战

- 1、管理理论的变革和进化，聚焦点变化：效率-关系-价值
- 2、管理客体的认知差异：不同年龄段对于组织有不同的态度与理解
- 3、Z世代员工的管理困境
- 4、游戏研讨：通过一个填空测试，来判定学员的管理价值认同

式、管理解读与管理认知（343）

- 1、何谓管理？管理是通过他人并与其他人一道实现组织目标
- 2、管理的本质是什么？理想中的管理状态是怎样的？
- 3、管理的三个效率：劳动效率、组织效率、个人效率；
- 4、管理的四大层面：计划、组织、领导、控制
- 5、管理者的三项任务：实现组织使命、使员工有成就感、承担社会责任
- 6、互动思考：管理者如何于员工在协作中实现共赢？

参、优秀管理者的模型

- 1、优秀管理者能力素质模型（KASH）：知识、态度、技能、习惯
- 2、管理者应具备的四大核心技能：领袖素质、基本管理、人力管理、业务管理
- 3、管理者如何在员工面前展现优秀的素质与能力？
- 4、调研讨论：员工眼中管理者的闪光点是什么

第二讲 管理者角色转变

- 1、管理者的十种角色
- 2、作为下级的管理者六种角色
- 3、下级管理者应该秉持的四项工作准则
- 4、作为平级伙伴的管理者需要做好哪两个经营？

-
- 5、 平级管理者角色定位：内部客户
 - 6、 思考：为什么平级管理者难以完成角色转变
 - 7、 作为上级管理者的角色：领导
 - 8、 管理者角色如何定位：上级、平级、下级、客户
 - 9、 做好“四位”：定位、到位、不越位、补位
 - 10、 管理者定位常见的误区：管理者如何避免七大思维误区
 - 11、 管理者应具备的四大核心技能
 - 12、 管理者成长的三个阶段
 - 13、 管理者八项基本自我要求
 - 14、 管理者的立场和机能
 - 15、 优秀管理者的五个转变
 - 16、 什么是五级领导人

案例工具：

1. 美国企业管理协会对领导者 20 项素质要求
2. 新生代员工心目中优秀管理者形象调查

第三讲 管理者的自我提升

一． 管理者的心智模式修炼

- 1、 管理者个人潜能挖掘：全脑优势模型对于管理者的启示
- 2、 何谓心智模式，管理者为何要重视心智模式的影响与作用
- 3、 达克效应：一般的心智模式变化规律对于管理者的启示
- 4、 冰山理论：管理者的行为是由什么最终决定的
- 5、 刻板效应：如何避免先入为主的判断
- 6、 职场解读与焦点法则：定位，是一种目标;聚焦，是一种力量。

二． 管理者六大心态修炼

- 1、 积极主动---自我激励的心态；
 - 1) 选择的自由是主动与被动的区别
 - 2) 从来没有决定论，一切都是选择的结果
 - 3) 管理者成功的共性：扩大个人影响圈，缩小个人关注圈
- 2、 追求卓越---自我期许的心态；
 - 1) 人的需求有不同的层次，从物质到精神递进

-
- 2) 他人要求与自我追求的动力不可同日而语
 - 3) 优秀与卓越存在巨大不同
- 3、 拥抱责任---自我约束的心态；
 - 1) 管理者责任的背后是什么：角色
 - 2) 管理者需要遵循的责任宣言
 - 3) 管理者需要谨防的三大责任陷阱：责任推卸、责任跳跃、责任稀释
 - 4、 敢于变革---自我突破的心态；
 - 1) 路径依赖：老办法无法解决新问题，阻碍组织进步的罪魁祸首
 - 2) 创新思维：三种常见的创新思维方式
 - 5、 乐观抗压---自我疗愈的心态；
 - 1) 管理者压力的来源往往是需求与能力的不匹配
 - 2) 情绪 ABC：到底什么影响和左右了事情的发展和结果
 - 3) 积极心理学：管理者如何走出认知低谷，积极开创未来
 - 6、 成人达己---自我成就的心态
 - 1) 管理者如何定义个人成功与团队成功
 - 2) 自私与无私的界限是什么
 - 3) 打造凝聚力强的组织，钱永远都不是最重要的
- 三 . 做卓有成效的管理者，塑造成熟稳定的心智与心态
- 1、 德鲁克经典管理法则：
 - 1) 卓有成效是可以学会的；
 - 2) 掌握自己的时间；
 - 3) 我能贡献什么：管理者以贡献与责任评价，而非职位与权力
 - 4) 如何发挥人的长处：用人所长而非用人所短
 - 5) 要事优先：最重要的事放在第一位
 - 6) 有效决策：决策失误，再多的努力都于事无补
 - 2、 从依赖到独立，从独立到互赖：管理者不仅需要成功，更需要成长
 - 1) 个人领域：积极主动、以终为始、要事第一
 - 2) 公共领域：双赢思维、知彼解己、统合综效
 - 3) 融会贯通：不断更新
 - 3、 一个拥有良好心态的管理者，如何从智力、身体、社会/情感、精神四个层面，实现个人综合能力的跃升？

第二单元：管理者的管理工具与技能提升

第四讲 时间管理-时间管理工具

- 1、 企业三大资源：人力、资本、时间
- 2、 五代时间管理理论的实践进化：管理者价值主张的强化过程
- 3、 管理者如何进行第五代时间管理：管理好自己的精力
- 4、 高效时间管理的原则与策略：管理者必须掌握的时间管理心法
 - 1) 基本原则
 - 2) 四大法则
 - 3) 黄金法则
- 5、 效益=效能*效率*勤恳：领导力与管理能力的侧重点
- 6、 效率管理八步曲：如何让管理者的领导力创造更大价值
- 7、 时间管理四象限：便于在工作中运用的时间管理工具
- 8、 普通管理者和卓越管理者的时间管理存在哪些巨大差异？
- 9、 目标和危机感的牵引：管理者领导力的发挥倚重点在哪里？

第五讲 有效沟通 - 沟通与面谈工具

- 1、 如何做好有效倾听
 - 1) 倾听时的六个注意点
 - 2) 倾听的五大层次
 - 3) 什么是移情式倾听
 - 4) 互动：95后、00后员工的倾听能力大多处在哪个层次？
 - 5) 角色扮演：如果你是当事人，会如何用移情式的方式与对方对话？
- 2、 如何做好有效反馈
 - 1) 管理者为何要用反馈来代替表扬或批评
 - 2) 在反馈过程中如何谨防“推理阶梯”
 - 3) 反馈的心理学逻辑：BIC事件+影响+结果
 - 4) 正向反馈的工具模型：3A
 - 5) 负向反馈的工具模型：AID
 - 6) 课程作业：用正向反馈的工具与下属或家人做一次实战演练，看反馈效果
- 3、 如何做好有效提问

-
- 1) 从对方愿不愿意回答、回答后有无发现分为四大问题类型
 - 2) 四大问题的目标和关系是积极还是消极
 - 3) 管理者需要掌握的问题的技巧和智慧是什么
 - 4) 如何利用工具问出优质的问题：3V+5W1H
- 4、 如何做好有效的工作汇报
- 1) 对上级进行汇报，我们常见的问题是什么
 - 2) 针对不同的领导，我们是否应该转变自己的汇报方式
 - 3) 结论先行：金字塔理论在汇报工作中的运用和实战
 - 4) SCQA：结构化语言可以让汇报更加清晰专业

实战：运用金字塔语言结构，完成对上级的工作汇报

- 5、 如何对员工进行绩效面谈辅导 PRP：事前、事中、事后操作要点
- 1) 暖场：简单寒暄、把员工心态调整到位
 - 2) 事实：基于数据，而非管理者的观点，暴露真实和现实问题
 - 3) 指导：让员工诉说存在的困难，给予其资源或技能支持辅导
 - 4) 承诺：管理者与员工共同研讨解决方法，并限定解决时间
 - 5) 激励：管理者承诺给予员工帮助，并进行后续的跟进督导与评估

第六讲 目标管理与计划执行-问题分析与解决工具

- 1、 通过目标对管理者进行定义：聚焦资源；自我牵引；赢得支持
- 2、 目标的制定与分解：从战略到目标（战略地图）；如何设定目标（SMART 原则）；
目标设定七步法
- 3、 计划制定的常用工具
制定计划 OOPSDB；识别机会 SWOT；拟定方案 WBS；过程监控甘特图；计划要素
5W1H；选择工具决策漏斗；评估工具收益/实施难度矩阵；跟进调整 PDCA
- 4、 所有成功都是规划出来的
第一性原理；推动项目运作的关键因素；驱动工作进展的驱动因子
- 5、 小组演练：用金字塔原理解决问题，以检验小组的协作已经寻找事物间逻辑关系与
关键因素的能力

