



管理者角色认知与标准化管理工具应用

培训+工作坊

讲师：王彦

课程纲要

【课程名称】 管理者角色认知与标准化管理工具应用

【课程对象】 中层管理 中层后备 基层管理 部门主管

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程模式】 工具讲授 案例分析 情景模拟 小组研讨

【课程方向】 有效沟通、自我管理、沟通视窗、时间管理、目标管理、团队建设

【课程背景】

- VUCA时代的特征决定了企业外部环境变化的复杂性，势必影响组织内部的管理与决策，MVP理论与敏捷管理的有效应用，是对于企业发展过程中的常态化管理方式，尤其对于初创企业，一切应该以结果、效率、适用性为前提，这就需要管理者结合内外部环境，掌握有效的管理工具不断调整和优化管理办法，以达到组织持续发展的可能性。
- 管理者在组织当中首先需要明确自己的定位与角色，清晰的认知会帮助管理者更好的应对诸多的变化与挑战。
- 管理者的思维与能力就是团队发展的天花板，天花板越高，团队的发挥空间就越大，就会创造更卓越的成就；天花板越低，团队效能就会越低，组织经营发展的压力就大。
- 有没有一种管理思路，可以从管理自己（角色定位）、管理他人（团队建设）和管理业务（目标与执行）三个维度，使大家能够创造性的工作，而不是被动完成任务；使大家能够主动协作，而不是互相扯皮；是大家沟通顺畅，而不是相互防备；《管理者角色认知与标准化管理工具应用》从环境分析、角色认知、管理决策、管理工具等方面内容对团队中面临的实际问题进行深刻剖析，实现“全员、全方位、全过程”的高效能团队管理模式，提升管理者领导能力，提升团队发展的天花板，提升团队效能的驱动器。
- 培训+工作坊的方式会更有效的将管理工具、管理理念内化于管理者的行为习惯中，产出可视化结果助力管理者思维与行为的有效落地。

【课程收益】

- 让80%的管理者能达到80分
- 让管理者清晰自己的角色定位
- 构建游戏化组织使工作更有趣
- 理清团队关系打造团队一致性
- 用目标管理人而不是人管理人

课程大纲

第一部分 管理者角色认知

壹. 管理者的定位

- 管理者的心态定位
 - 管理者学习的心态

-
- 管理者改变的心态
 - 管理者积极的心态
 - 管理者的思想定位
 - 管理者的理性思维
 - 管理者的感性思维
 - 管理者的系统思维
 - 管理者的管理范畴
 - 领导自己
 - 领导他人
 - 领导业务
 - 明确定义：管理者是通过管理完成任务
 - 学会授权：别怕员工犯错误
 - 管理者的三大角色：
 - 使命必达（管理者需要带领团队完成任务）
 - 面面俱到（管理者需要上传下达横向沟通）
 - 营造氛围（管理者需要树立榜样团队建设）

案例研讨：如何成为营造氛围的高手

式. 建立管理标准

- 管理者领导力的标准化
 - 什么是执行力
 - 日本企业五次沟通的案例
- 提升管理者领导力的四重修炼
 - 建立信任
 - 建立团队
 - 建立体系
 - 建立文化
- 构建游戏化组织
 - 设定明确的团队愿景
 - 制定清晰的游戏规则
 - 建立及时的反馈系统
 - 自愿参与的游戏机制
- 厘清团队关系
 - 团队就是“球队”，目标就是“赢球”
 - 把你要员工做的事，变成他自己想做的事

工作坊：建立我们的文化/标准/团队（结合企业实际情况进行建立或优化）

第二部分 标准化管理工具应用

壹. 管理者的沟通管理

- 沟通视窗
 - 隐私象限：正面沟通，避免误解

-
- 盲点象限：利用反馈看到自身的局限
 - 潜能象限：不要轻视每一名员工的潜能
 - 公开象限：让员工尊重你，而不是怕你
 - 倾听带来良性交流通道
 - 用心倾听建立员工的情感账户
 - 倾听的要点是吸收对方的信息提
 - 肢体动作比语言更重要
 - 用认同化解对方的失控情绪
 - 及时反馈
 - 别用绩效考核代替反馈
 - 警惕“推理阶梯”，避免误解和伤害
 - 正面反馈引爆团队（二级反馈）
 - 负面反馈对事不对人（BIC）

式 . 管理者的时间管理

- 个人时间管理与团队时间管理四象限
 - 二八原理
 - 要事第一
 - 日/周/月/季/年计划（结合企业实际情况进行计划工具优化）

工作坊：时间与计划管理练习（工作内容轻重缓急排序，组织角度/个人角度）

- 关键任务有效达成
 - 什么是关键任务
 - 关键任务的有效传递
 - 关键任务的有效解析

工作坊：描述我们的关键任务（年，月，日）

- 告别低效会议（工作坊）
 - 会议低效率的原因分析
 - 会议高效率的因素排列
 - 会议高效率的流程标准（如企业有，优化，如果没有，建立）

参 . 管理者的授权管理

- 授权解析
 - 授权是什么
 - 授权不是什么
- 领导者为什么不授权
 - 我是老大
 - 事必躬亲
 - 担心控制
- 授权带来的益处
 - 办大事学技能
 - 提升士气
 - 培养下属

课堂研讨：如果我授权，团队的好处有哪些（头脑风暴）

- 领导者的授权风格（DISC，如已经测评，请及时沟通）
 - 授权风格测试
 - 四种不同的授权风格
 - 授权风格解析
- 授权的事务考量
 - 什么样的事情可以授权
 - 哪类事情不能够授权
 - 授权事务的四象限考量法
- 被授权人的考量
 - 衡量员工的两把尺度
 - 被授权人的成熟度诊断

案例分析：明知马谡能力不够，诸葛亮为何还让其镇守街亭？

- 授权后的控制
 - 授权后控制的方法
 - 授权就像放风筝

课堂研讨：建立个性化的团队授权方案

四． 员工自动自发的激励技术

- 激励的两大核动力
 - 激励究竟是什么？
 - 来自部分林高者的思维与分析
 - 员工究竟在想什么
 - 激励的两大核动力——需要与动机
 - 外驱力与内驱力
 - 激励解决的员工工作动力的三个核心问题
 - 激励与需要和动机的关联
 - 激励的特点解析
- 洞察人性的蓝本
 - 人性的解析
 - 激励的三大类型
 - 外在诱因激励
- 内驱力激励
 - 需要层次激励法
 - ERG激励法
 - 成就需要激励法
- 自我调节激励
 - 公平激励
 - 归因激励
 - 自我效能感激励

课堂研讨：激励授权与激励对象与激励场景连连看

伍 . 管理者的有效辅导

- 辅导分为“辅”和“导”
 - 辅助获得技能
 - 辅助开展工作
 - 指出员工不足
 - 帮助员工改进
- 关键绩效时刻辅导
 - 271法则
 - 把握三个要素
- 阶段式辅导七步法
 - 1587原则
 - 能力诊断定级别
 - 精准辅导加点码
 - 再验一次固能力
- 教练式一对一辅导
 - 听出真实意图
 - 提问启发顿悟
 - 确定行动方案
 - 监督完成闭环
 - 策略因材施教
 - 做好职业规划