



《管理者角色认知》 课程大纲 周海博

一、课程背景

管理者就是借助团队的力量完成组织目标，现在管理者的压力越来越大，业绩指标越来越高，需要沟通协调的事务越来越重，而身后的团队和下属，如果带好了，是有力的助手，强大的军队，帮你分忧解难，开疆破土；而带不好，则是一颗颗定时炸弹，无底泥潭，让你时刻担心，无法专心投入到管理工作中。

因为企业高速发展，企业会把绩优的员工提拔到管理者岗位上，但这些管理者经常因为过于理性，注重解决问题，而忽视了对人的关注，更关注对错，而不能做好理想和现实的平衡，导致决策失误，用人不当，团队松散，士气低下，对自己和公司都造成了巨大的损失。

本课程聚焦管理的理念和技能，从实际出发，系统的从管理模型，目标计划，能力辅导，有效授权，团队激励五个层面，全方位提升学员的管理技能，从而快速成长为卓越的管理者。

二、课程

课程收益

- 1， 帮助管理者完成从专家到管理者的心态转变
- 2， 掌握如何把组织目标分解宣导，从独立思考到共创共识
- 3， 掌握如何有效的分工授权，从个人英雄到团队领袖
- 4， 学会如何激发员工动力，从理性处事到感性为人

课程优势

- 1， 告别碎片化，清单化，零散知识拼凑学习，基于多年管理实践经验，结合精选经典管理理论，形成完整的管理**逻辑和体系学习**
- 2， 建构式学习设计，**引导式授课+案例式情境+游戏化教学**，不说教，调动学员旧知，激发参与，主动思考，形成更好的体验，让学员更自信的践行所学。
- 3， 讲师会根据企业现状，面临挑战，对课程进行微调，使之更有**针对性**，做到定制化培训，让学员更有代入感，让企业培训效果更大

课时长度：12 个小时

学员对象：新晋管理者，储备干部，高潜力人才



人数建议：建议 50 人以内；分 4-6 组

二、课程简介

第一章：从员工到管理的三个转变

一、从员工到部门管理者

- 1, 领导梯队：从员工到管理者的三重转变
- 2, 心态转变：从独立工作到借助团队
- 3, 时间管理转变：从关注业务到关注管理
- 4, 技能转变：从分析执行到分配激发

案例讨论：江先生的困境

二、管理者罗盘模型

- 管理罗盘的两个核心
- 管理罗盘的四个维度
- 管理罗盘的八项技能
- 管理罗盘模型与其他理论的关联

三、领导力的发展

- 1, 领导与管理的区别
- 2, 领导力金字塔
- 3, 领导力的不同层次
- 4, 五行领导力
- 5, 领导力提升的途径

第二章：从孤胆英雄到群策群力

一、方向与目标的共识

- 1, 彼得德鲁克评目标管理
- 体验式活动：沙漠求生*
- 2, 目标正确决策是后续一切行动的基础
 - 3, 如何形成团队一致的目标？
 - 4, OGSM 一页纸目标计划制定法

- 目标的分解与嵌套

案例讨论：如何实现部门月底满编率 100%

二、从独自分析到团队共创

- 1, 团队共创的优势和意义



- 2, 共创的两大前提：认知和信息
- 3, 收集信息的六大工具
- 4, 形成对目标的共同认知
 - 鱼骨图：呈现完整的问题原因
 - 关键价值链
 - 系统因果图：关注整个系统而非细节
- 5, 关注引领性指标
- 6, 思考风险并做好预案

引导工具：私董会确定问题解决目标

第三章：从大包大揽到合理授权

一、哪些事可以进行授权

- 1, 不能授权的 10 类任务
- 2, 管理者授权也有三要素
 - 能力经验：领导要如何提升？
 - 时间资源：领导要如何协调？
 - 信心意愿：领导要如何影响？

3, 授权成功的三项判定标准

二、根据下属发展阶段调整委派方式

- 1, 四种阶段对应的管理方式
 - 新手阶段，高意愿，低能力
 - 幻灭阶段：低意愿，中能力
 - 谨慎阶段：意愿起伏，中能力
 - 成熟阶段：高意愿，高能力
- 2, 错误匹配会带来的消极影响和应对
- 3, 如何应对反授权



第四章：从结果导向到使众人人行

一、信任是辅导的前提

- 1, 信任的四大要素
- 2, 建立信任的 11 种有效行为

小组讨论：如何在新团队快速建立信任？

二、通过工作激励下属

- 1, 任务分配有诀窍



马斯洛需求理论

2，指标评定要公正

3，奖优罚劣有针对

三、如何做到人性化激励

测评：员工驱策力测评

1，关注下属的成长与职业发展，

2，了解下属的日常生活

团队活动：你了解他吗？

四、如何有效的反馈

1，反馈的时机把握

2，反馈的 STAR 模型

角色扮演：如何表扬出色的下属

3，表扬的 5 项原则

角色扮演：如何批评迟到的下属

4，批评的 5 项原则

课程总结

小组讨论：本次培训的收获分享

课程关键知识点回顾

制定后续的行动计划