

《当好“领头羊”，从心开始 —管理者角色认知和管理思维提升》

主讲：吴昊老师

【课程背景】

“火车跑得快，全凭车头带”，这句话很好地诠释了管理者的重要性。

作为组织中的核心组成部分之一，管理者对组织发展目标达成和团队战斗力提升有着极为重要的价值。管理者角色认知的深浅、思维模式的健全与否，决定着组织能力的高低，正所谓“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。

通过对来自 200+不同性质、规模、发展阶段企业中的 300+管理者进行调研，管理者在角色认知和管理思维方面，存在着下面这些困惑和问题：

- 对管理的含义和管理者的价值认知不清，感觉做管理工作“没奔头儿”、“没意思”。
- 缺乏纵向认知，做管理工作时站不对位置，失去了管理权威，走偏了管理思路。
- 缺乏横向管理思维，找不到有效的入手点和关注点，事倍功半甚至毫无结果。

有效的转变始于正确的认知，对于管理者而言，为了在管理岗位上充分发挥自己的价值，为企业做出自己应有的贡献，必须要认识到自己角色定位的改变，树立正确的管理者角色意识，掌握有效的纵向和横向思维，并在日常工作中恰当地发挥各种角色的作用，才能充分展现管理者的工作成效，让自己成长为一名卓越的管理者。

本课程，吴老师立足组织实际情况，运用课堂研讨、工具测评、案例分析等方式展开教学，帮助学习者管理技能的深度成长。

【课程收益】

帮助管理者更好地完成角色认知，更好地管好人、理好事

【课程对象】

在职中层管理者、基层管理者、储备干部

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第1单元：作为管理者，应当从哪些方面建立正确的角色认识，规避哪些角色错误？

- **教学形式：**课堂讲解+案例分析+小组研讨
- **教学目标：**厘清学习者对管理含义、管理者价值、管理者基本职责和错误规避的认知

- **拟定时长：**2.5h

- **核心内容：**

- 1. **案例分析**

- **案例（文字）：忙碌的年会工作团队管理者小李**

- **讨论：什么是管理？**

- 2. **管理的含义：管好人 + 理清事**

- 3. **案例分析：**

- **案例（视频）：李云龙指挥部队突围（电视剧《亮剑》片段）**

- **讨论：管理者的价值、职责是什么？**

- 4. **管理者的2大基本价值**

- **管人：建设团队文化，促进人力资本增值**

- **理事：达成团队任务目标**

- **终极价值：支撑组织使命达成**

- 5. **管理者的3个行事原则：统一指挥，梯次授权，分工/制衡**

- 6. **管理者的3个角色误区：**

- **误区1 - 山大王（我都是对的，错的都是你）**

- ◎ **案例（文字）：项羽在鸿门宴中的表现**

- ◎ **产生山大王思维的成因分析**

- **误区2 - 老好人（管人理事奉行“佛系”，不愿严格管理，甚至不敢去管理）**

- ◎ **案例（文字）：老好人赵经理**

- ◎ **老好人思维的成因分析**

- **误区3 - 救火队员（看不得员工思考、试错、延误，亲自下场、越俎代庖）**

- ◎ **案例（文字）：“救火队员”陈经理**

- ◎ **保姆思维的成因分析**

- 7. **建立系统的管理思维体系**

- **纵向认知：系统格局，管理视角，客户服务意识**

- **横向思维：对上管理，横向管理，对下管理，文化管理**

- 第2单元：管理者如何建立纵向认知，提升管理格局和管理能力？**

- **教学形式：课堂讲解+案例分析+小组研讨+实践作业（课后）**

- **教学目标：提升学习者纵向认知水平，促进系统意识、管理服务意识和深度思**

考的形成

- **拟定时长：2h**

- **核心内容：**

- 8. **案例分析**

- **案例（视频）：袁术不给粮，孙坚打败仗（电视剧《三国演义》片段）**

- 讨论：袁术作为管理者，存在什么问题？
 - **案例（视频）：桃园三结义（电视剧《三国演义》片段）**
 - 讨论：刘备作为管理者，为什么能得到关、张二人的忠心追随？
9. 管理者纵向认知的含义、价值和3大要点
- 纵向认知的含义：格局，系统思维，自我管理定位，深度角色认知和服务思维
 - 纵向认知的2个价值：个人品牌基础，有效管理之本
 - 纵向认知的3大要点：圈层（系统）思维，管理视角定位，内部客户服务思维
10. 纵向认知 - 建立圈层（系统）思维
- **案例（文字）：副总怒怼HRD**
 - 圈层思维的4个层次：环境层 - 组织层 - 群体层 - 个体层
 - 思考与讨论（结合上面案例）：HRD的问题在哪里？如果我是他，应该怎么做？

做？

11. 纵向认知 - 建立正确的管理视角定位

- 7级管理视角模型

12. 纵向认知 - 内部客户思维

13. 提升纵向认知的训练方法：

- 训练方法介绍：纵向认知复盘
- **工具介绍：【纵向认知复盘报告】**

14. 课后实践作业：运用纵向认知复盘报告，进行1次个人纵向认知训练

第3单元：管理者如何建立横向管理思维，提升管理有效性？？

- **教学形式**：课堂讲解+小组研讨
- **教学目标**：提升学习者对领导、对同级、对下级和文化管理方面的意识和能力
- **拟定时长**：1.5h
- **核心内容**：

15. 横向管理思维 - 对领导

- 思考与讨论：孙悟空是好的管理者吗？
- 对上管理的5个核心思维：
 - ◎服从为天职
 - ◎尊重为基础
 - ◎同角度思考
 - ◎效能为终点
 - ◎做好计划与汇报
- 对上计划与汇报的方法
- ◎向上工作计划汇报的结构和参考话术

◎工具介绍：【工作计划汇报思维画布】

◎向上工作总结汇报的结构和参考话术

◎工具介绍：【工作总结汇报思维画布】

16. 横向管理思维 - 对同级

- 处理同级冲突的常用方式 - 搁置冲突，暂避锋芒
- 处理同级冲突的常用方式 - 适时妥协，追求和解
- 处理同级冲突的常用方式 - 直面对抗，升级矛盾
- 处理同级冲突的常用方式 - 求同存异，合作共赢

17. 横向管理思维 - 对下级

- 思考与讨论：什么叫完成任务？任务没完成应当如何划分责任？
- 完成任务的含义：管理者视角，下属视角
- 未完成的任务的责任划分：管理者责任，下属责任
- 思考与讨论：造成下属绩效不好的原因，都有哪些？
- 影响员工绩效和满意度的核心因素
- 有效对下级管理，提升下属绩效的要点：

◎下属需求度管理和忍耐度管理

◎有效任务追踪和情景化下属辅导

◎框架式授权和允许试错

18. 横向管理思维 - 团队亚文化管理

- 案例（视频）：亮剑精神（电视剧《亮剑》片段）

● 组织文化与团队亚文化：

◎组织文化的来源

◎组织文化与部门亚文化的关系

● 团队亚文化落地的方法：

◎让组织信念在群体中“不胫而走” - 正式传播和非正式传播

◎让群体感受到组织信念 - 文化氛围打造