

# 《提升格局，渐行渐强 — 管理者的角色认知与领导力修炼》

主讲：陈海艇

## 【课程背景】

- 为什么同样的队伍和资源，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？
- 为什么很多优秀骨干，专业能力强，但带队伍感觉力不从心？
- 如何尽快地从个人贡献者转为团队管理者，实现角色转变？
- 在团队运营管理中，管理者应该担当什么角色？
- 如何提升管理者对内、对外的沟通协调能力，减少对上级的依赖性？
- 面对内外环境的快速变化，如何提升团队凝聚力、执行力？
- 领导者如何从关注“事”到关注“人”，带动组织从外驱型发展向内驱型发展转化？
- .....

很多企业的管理人员并非管理类专业出身，而是因工作出色，由基层专业岗位逐步晋升至管理岗位上来，因此在工作中仍然常常沿袭过去的思维和行为模式，并没有正确认知和担当起管理者应有的角色。在被提拔到管理岗位后，面临着很多问题。

本课程基于以上问题的解决，为学员提供如何成为一个优秀管理者的成长地图，并提供系统的方法和实用的工具，帮助学员全面理解和践行管理者角色，并提升格局与境界。

## 【课程收益】

- **认清自我角色**：明确管理者角色的概念，帮助管理者认清自我角色：管理者的使命是培养员工，打造有战斗力的团队，而不是将员工的工作都加在自己身上，越俎代庖，事事参与。
- **培养员工成长**：掌握“三级火箭管理体系”管理工具，指导管理者培养下属成长。
- **提升管理能力**：了解管理者成长地图，学会 4 步提升管理者职场领导力，成为一个优秀的管理者。
- **发挥领导作用**：掌握员工能力-意愿模型，学会营造团队文化氛围，激发员工内驱力，从管理者成长为领导者。
- **做到因材施教**：掌握情境领导理论工具的 4 种领导风格，对下属员工做到因材施教。

## 【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

**【课程对象】** 部门经理、项目经理、基层主管、公司骨干以及储备干部

**【课程时间】** 1天 (6小时/天)

## **【课程大纲】**

开场活动：信息帐篷搭建

### **一、管理者如何做好角色认知？**

故事：《子贱放权》

课堂互动：管理者自我洞察

#### **1、管理者的角色含义**

- 管理者要通过他人完任务
- 为组织培养人才

#### **2、管理者的角色定位**

- 衡量团队领导者管理能力的标准
- 管理者要学会识人用人
- 将才与帅才差异

视频：《司马懿的心机》、《任正非眼中的领导者》

案例：《诸葛亮的管理方法》

#### **3、如何从技术/业务骨干到管理者？**

- 从亲力亲为到学会放手
- 辅导员工成长
- 让员工从“要我做”变成“我要做”

视频：《亮剑：骑兵连进攻》

### **二、管理者如何培养员工成长？**

#### **1、管理就是学会放手**

- 允许员工犯错
- 避免亲历亲为
- 培养员工责任意识

故事：《有瑕疵的市场推广》

#### **2、培养员工的管理工具：三级火箭管理体系**

- 强化员工为自己工作的观念
- 用共同的目标管理
- 适度有效的授权

视频：《任正非的人才观》

#### **3、让员工从“要我做”变成“我要做”**

- 灵活使用管理工具
- 激发员工自主能动性
- 培养独当一面的人才

### 三、如何成为优秀的管理者？

#### 1、优秀管理者的成长地图：四步提升职场领导力

- 建立信任
- 建立团队
- 建立体系
- 建立文化

案例：《麦当劳的标准化体系》、《延安整风运动》

#### 2、处理下属冲突的“六脉神剑”

- 取证据
- 定事实
- 做判决
- 降矛盾
- 树权威
- 培养人

故事：《亲力亲为的领导》

#### 3、管理者要把握好团队运作的规律

- 了解每个成员的特点及优势
- 用人所长，集思广益
- 把握团队运转的节奏和韵律

小组互动研讨：请结合自己的实际工作，讨论一个合格的电信运营企业管理者应该具备哪些基本的管理能力？

### 四、如何从管理者成长为领导者？

#### 1、管理者与领导者的区别

- 管理者：通过他人完成工作任务
- 领导者：通过营造氛围提升团队绩效

#### 2、优秀领导者都是营造氛围的高手

- 为什么营造氛围很重要？
- 员工的能力-意愿模型
- 团队激励的关键点：了解下属的需要
- 马斯洛的需要层次理论
- 团队激励的基本框架

故事：《邓小平南巡讲话的影响》

视频：《亮剑之狼文化》

### 3、在日常工作中营造独特的文化氛围

- 营造氛围就是塑造企业文化
- 企业文化的作用：凝聚人、塑造人、激励人
- 激发员工的潜能

视频：《大秦帝国之徙木立信》

案例：《李云龙如何激励士气》、《优秀企业营造氛围的手法》

情境互动：面对自愿加班的员工，管理者应该如何给予反馈和激励？

## 五、领导者如何激发员工动力？

案例：《天才雕塑家如何选石材》

### 1、领导者的团队管理难题

- 以史为鉴，观察领导者团队管理得失

互动：如果选一位历史人物给你当领导，你会喜欢谁？（刘备、曹操、孙权、唐僧）

- 衡量领导者能力和水平的标准

### 2、团队发展的四个阶段

- 能力低，意愿高
- 能力低，意愿低
- 能力高，意愿低
- 能力高，意愿高

### 3、情境领导模式的四种风格

- 指令型
- 教练型
- 支持型
- 授权型

### 4、学会情境领导，对团队成员因材施教

- 四种领导风格的运用场景分析
- 情境领导风格的调适
- 领导者的人才管理艺术——文化融合，互利共赢

### 5、情境领导的实践应用

- 对不同的人采取不同的领导方式

总结：什么是领导力？

## 六、课程回顾与总结