

# 《管理人员角色认知与责任担当》课程大纲

讲师：刘进

## 课程背景

- 1、作为中层干部战略解码意识不足，不能将战略和部门重点工作紧密结合
- 2、角色认知不清，个人英雄，自我感动，数据不敏感，不愿或不会做计划
- 3、下属无所适从，工作效率低下，目标无法达成，缺乏任务委派和授权的管理技能，不能做到“知人善任”，无责任担当。
- 4、部门发展的规划缺失，缺少招聘面试技能，不会辅导员工，下属成长缓慢，陷入低胜任力、低绩效、低工资、高离职率的恶性循环
- 5、主动沟通意识不到位，职场沟通技巧缺乏，无法形成协同效应，人际关系紧张；时间错配
- 6、在非战略性细节上大量花费时间，团队缺乏凝聚力，价值观不统一，在岗位上疲惫不堪，自己硬抗
- 7、责任就是对自己所负使命的忠诚和恪守，责任就是对自己工作的出色完成，责任就是忘我的坚守，责任就是人性的升华。认识到了责任、承担起责任，在平凡的岗位上就能做出不平凡的业绩。

## 课程收益

- 1、认识管理的角色及领导力的概念和方法，掌握领导团队五项技能；
- 2、掌握激励人心的技巧，赞赏的九个原则，四步法，性格测评确定领导方式，充分激励人的价值；
- 3、增强团队凝聚力，和归属感，改善员工绩效拿结果；
- 5、掌握授权的关键步骤，改善提升工作绩效；
- 6、领导自身、领导团队、领导业务，向上汇报，闭环管理，业绩达成。

**课程对象：**企业中基层管理者、管理岗位上的各类人员、新任经理及后备经理、骨干、高潜员工等

**课程时间：**1-2天（6-12小时） pm9：00—12：00 pm14：00-17：00

**课程形式：**讲授辅导、案例分析、小组讨论、情景模拟、互动游戏等

## 课程纲要

破冰开场 视觉卡片自我探索

课程导入：5D思维，向上管理、完美打造卓越领导者

## 第一篇 管理人员角色认知及管理技能提升

### 第一单元 企业管理基础

- 一、管理的前世今生：泰勒、法约尔、韦伯、赫茨伯格
- 二、科学管理-行为管理-定量管理
- 三、管理学五项职能、14条管理原则

四、管理者应具备的技能：技术、人际、沟通、教练技能

五、管理的概念：人、财、物的合理运用，实现部门与组织绩效双提升。

六、管：改变态度、能力 理：流程、不合理做法=管人理事、以人为本

案例一：霍桑效应 案例二：老板的烦恼（管+理）

## 第二单元 领导自我

一、如何认识自我？

(一) 4D天性，了解自我，扬长避短，提升个人魅力与影响力

(二) 四种气质，助推卓越管理

(三) 情绪修炼、心态调整，应对职场压力的8个要点

(四) 平行沟通、重在人际，3A原则有底气

(五) 时间管理：四象限时间管理

案例：王经理忧伤与烦恼

(二) 领导能力与行为

1、五项能力：前瞻力、自控力、自学力、复原力、逆转力

2、五项行为：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心

3、五招提高情商：自我认识、自我调控、内驱力、同理心、社交技能

(三) 高效人士的7个习惯

二、管理的角色定位

(一) 管理者作用是什么

1. 学习目标与学习内容介绍

2. 企业成功路径分析：经理在企业价值链中起什么作用

3. 优秀经理对企业的影响：帮助主动脉 打通微循环

4. 经理对于员工的影响：加入公司 离开经理

(二) 管理者角色认知是什么

1. 角色演练：总经理任务令

2. 管理者角色转变困难的三大原因

3. 从I型人到T型人

4. 管理者角色中的误区

5. 管理者四个关键角色定位

管理者角色一：对上级是辅佐者

管理者角色二：对平级是协作者

管理者角色三：对下级是教练

管理者角色四：对客户是朋友和顾问

(三) 成为优秀管理者如何做

1. 研讨：管理者如何加快角色转变

2. 管理角色转变的重要驱动因素

3. 优秀管理者的五项核心任务

## 第三单元 领导团队

一、您领导的团队是什么样子的？

(一) 这事我负责？这事不怪我？

(二) 团队为何一盘散沙？

(三) 团队协作存在五大障碍？

(四) 经理建设团队的12个关键问题

二、选择人

- (一) 行为风格与优势理论
  - 1.优势与才敢
  - 2.如何发挥优势
  - 案例：派谁摘苹果
- (二) 识别四种行为风格
  - 1.DISC 背景介绍
  - 2.DISC 测试
  - 3.四种风格讲解
  - 4.风格个别练习
  - 5.四种行为风格特点总结
- (三) 行为风格测试结果分析
  - 1.行为风格报告解读
  - 2.如何识别自己的变化趋势与压力
- (四) DISC 与岗位匹配关系
  - 1.匹配关系
  - 2.匹配练习表
- (五) STAR 模型在招聘中的应用
  - 1.STAR 模型介绍
  - 2.STAR 在招聘中的实践运用
  - 3.招人实战演练、魔方面试
- (六) 对不同行为风格需求与沟通的策略
  - 1.分组探讨行为风格类型
  - 2.识别不同行为风格的需求
  - 3.沟通高阶：心灵地图探索
- 三、授权
  - (一) 1.有效授权的核心五个步骤
    - 2.领导者在授权时主要有三种结果
  - (二) 诊断下属的发展阶段
    - 1.LBA 领导型态测试
    - 2.员工工作的要素
    - 3.诊断员工发展阶段的两大要素
    - 4.小组研讨：学习的发展过程
    - 5.员工在目标任务上的四种发展阶段
    - 6.员工的四个任务发展阶段
    - 7.四种任务发展阶段的员工需求特点
    - 8.诊断员工发展阶段的要点
  - (三) 分析自我的领导弹性
    - 1.领导行为的两种基本类型
    - 2.四种领导型态：S1-S4
    - 3.四种领导型态的行为特征
    - 4.四种领导型态的差异
    - 5.四种领导行为方式在制定决策方式上的差异
    - 6.单元小结：分析自我的领导弹性要点
  - (四) 调适恰当的领导型态
    - 1.录像分析与活动

2.有效领导的行为模式

3.录像辨别练习

4.领导行为匹配度辨别练习

5.录像分析、实战练习

6.调适领导型态的要点

#### 四、激励人

(一) 了解员工真正的激励需求

1.学习目标与内容介绍

2.测试：你真正了解激励吗？

3.从马斯洛需求层次说到双因素理论

4.激励因素与保健因素

5.研讨：经理的激励重点在哪里更好？

6.激励员工的12个关键维度

7.测试：你的工作动力

8.赞赏是最好的激励资源

(二) 赞赏的益处与挑战

1.赞赏的益处与重要性—不花钱的最佳激励工具

2.研讨：赞赏与奖励的区别

3.赞赏的顾虑：为什么现实中经理不用这个工具？

4.活动：寻宝

(三) 如何进行有效地赞赏

1.活动：你该如何表扬他？

2.录像研讨：赞赏的九个原则

3.赞赏他人的四个核心要点

4.练习：公开赞赏的四个核心步骤

5.如何通过奖励和制度形式来激励员工

6.研讨：如何寻找更多机会赞赏员工

7.研讨：员工激励百宝箱

8.总结：有效激励的十大应用要点

视频案例：乔东家

#### 五、辅导人

(一) 为什么需要辅导

1.学习目标与内容介绍

2.案例分析：为什么小张业绩老上不去

3.辅导概念与内涵

4.辅导的目的与作用

5.辅导的分类：态度型辅导+技能型辅导

(二) 改进型辅导

1.建设性反馈的目的与作用

2.案例演练：如何批评搞砸了的小李？

3.录像研讨：建设性反馈的六个步骤

4.小组练习：你该如何批评他？

5.态度性辅导的八大应用要点

(三) 发展型辅导

1.雁群和野牛群的启示

- 2.领导者为什么一定要培养员工
- 3.案例分析：为什么这个训练是失败的？
- 4.在岗训练五步法
- 5.两人活动：教暗码
- 6.小组练习：你来教教我
- 7.小组研讨：新员工试用期专业辅导
- 8.别让猴子跳回背上
- 9.技能型辅导的五个应用要点

## 六、绩效评估

### （一）为什么要进行绩效考核与面谈

介绍培训目标

研讨：绩效考核与绩效管理的区别

录像分析：这个经理的绩效评估面谈如何？

绩效考核与评估面谈的目的与作用

### （二）绩效考核的常见问题及解决方法

绩效考核的常见问题分析

常见问题的解决方法

### （三）如何进行绩效评估面谈

如何进行绩效面谈的准备？

绩效面谈的七步骤

录像分析：如何与A类优秀员工进行评估面谈

小组练习：与A类优秀员工进行评估面谈

录像分析：如何与B类达标员工进行评估面谈

小组练习：与B类达标员工进行评估面谈

录像分析：如何与C类待改进员工进行面谈

小组练习：与C类待改进员工进行面谈

与员工进行绩效面谈的要点小结

### （四）绩效考核结果的应用

案例研讨：这笔奖金如何分？

绩效考核结果的应用注意要点

制定行动计划

## 角色扮演

## 第四单元 领导业务

- 1、结果导向，增长是王道，以身作则，率先垂范
- 2、目标设定：KPI 还是 OKR
- 3、挑战任务，创新变革、成就卓越
- 4、赢在执行，企业层次、部门层次、个人层次
- 5、命运共同体，团队建设的最高境界

## 第五单元 向上管理 责任担当

- 1、与领导沟通的法则与事项
- 2、汇报工作：做的好，说的好，才是真的好
- 3、年度总结、季度总结、月度总结、周总结、日志。

## 第二篇 管理人员责任与担当

### 一、正确地认识责任

- 1、中层岗位责任重大
- 2、是中坚而不是中间
- 3、承上启下尽足本分
- 4、本职工作追求尽善尽美
- 5、职业进步始于尽职尽责
- 6、职场成功靠的是责任

## **二、企业的社会责任**

- 1、持续地创造利润
- 2、对股东利益负责
- 3、对员工身心健康负责
- 4、为消费者创造超值服务
- 5、对社区两个文明做贡献
- 6、对自然环境有保护义务
- 7、捐助社会公益事业
- 8、保护弱势群体利益

## **三、员工的职业责任**

- 1、企业主人翁的精神
- 2、坚决保守企业的机密
- 3、热爱企业的产品
- 4、时刻为企业着想
- 5、千方百计维护企业利益和荣誉
- 6、把企业的事当作自己的事
- 7、为企业不断创造利润
- 8、通过勤奋劳动为家庭带来利益

## **四、担当是时代的要求**

- 1、作为员工责任是职业操守
- 2、作为个人责任是人生态度
- 3、责任是个人价值实现基础
- 4、责任是企业价值实现保障
- 5、最好的时代还是最坏时代
- 6、变革转型创新也要靠责任

## **五、如何才算做到了担当**

- 1、决策事项不走样
- 2、上通下达特顺畅
- 3、监督考核保目标
- 4、及时反馈做智囊
- 5、有人负责我服从
- 6、无人负责我承担
- 7、把好细节做到位
- 8、全力以赴在职场

## **六、塑造勇于承担的企业文化**

- 1、敬业才能成就事业
- 2、培养卓越的职业素养
- 3、有作为才能有地位

- 4、每个人都要把自己看成人物
- 5、坚忍不拔才能成功
- 6、格外勤奋才能履行责任
- 7、按照高一级的目标塑造自己
- 8、积极主动成就职业经理人

#### 结束篇

- 1、ORID 反思、后续行动计划。