

版权课程：《管理角色转变与领导风格》



课程背景：

管理干部是企业发展的脊梁，担负着企业承上启下、承点启面和承前启后的重任，同时也承受着来自上级、下级、同级以及外部客户等多方面的压力，所以对于企业中高层干部综合管理技能的提升要求也越来越高。在市场竞争日益白热化以及企业在不断寻求变革发展的背景下，企业管理干部对自我角色的准确认知与定位，以及自我综合管理技能水平的高低都直接影响着企业发展的速度与格局，所以提升企业管理干部的角色认知能力和综合管理技能水平显得尤为重要！这也是企业管理能力提升最首要应该解决的问题。

本课程是专门为企业管理干部综合管理技能提升与发展的需要量身定制的技能训练提升课程，通过运用大量的案例分析与讲解，帮助管理干部拓宽视野、强化管理意识、转变思维模式；通过企业经营中的一些实际情境模拟的设计，提升管理干部对技能的实际掌握，强化培训效果的转化与应用；而针对企业新生代员工越来越多的参与到关键工作中来，他们带着不同的思维方式、不同的工作习惯，如何有效的保证管理技能的真实落地就变得异常重要，本课程借助 DISC 理论为基础，通过测评了解自我管理风格，同时差异化的去沟通、影响、授权、激励等真实有效的保证管理动作落地。并通过管理干部管理技能的提升，带动部门业绩的提升，最终达到企业整体业绩增长的目标。

课程收益：

- 1、加强管理者的管理意识和对自我角色的认知，转换工作思维模式；
- 2、加强管理者领导艺术的培养，通过自身职业素养和领导力的提升，增强其领导魅力，掌握有效领导与管理的方式方法；
- 3、帮助管理者掌握识人用人技术；

- 4、掌握高效团队的组建方法；
- 5、掌握激励员工的有效方法；
- 6、理解员工差异，掌握科学的差异化管理办法；
- 7、全面使用 DISC 管理工具，有效管理员工。

授课方式：

本课程除了主题讲授与案例分享外，还结合讨论互动、视频教学、情境模拟、角色扮演和现场演练指导等多种教学方法的综合运用，以保证学员的吸收和效果的掌握。

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD
游戏体验—Game 情景模拟—Test 视频资料—Video 教练提问—
Question

课程特色：

- 1、案例丰富，通过案例研讨与分享，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 2、气氛活跃，通过课堂提问、小组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。
- 3、分组竞赛，通过小组之间的竞争，增强学员的协作意识和团队精神，提升学员的沟通技能。
- 4、现场测评，拿到自我的测评数据，了解自我，分析自我领导风格。

【课程大纲】：

第一章 管理者的自我认知

热身：最强大脑（引导用人为知是第一把管理钥匙）

一、管理的核心价值

- 带领团队达成目标
- 方式：事、人
- 使命愿景高高在上，最终实现是团队一人

二、用人为知是管理的第一步

80、90、00 员工的管理代际

差异化视角（心理图谱）

德鲁克的管理难题：年轻的知识型员工管理

管理失败：你不知我，我不懂你

传统管理者与现代管理者

- 指挥命令监督
- 陪伴培养培训

现状：小确幸、佛系、躺平

讨论：不同行业的第一性原则（最核心能力唯一）

选人：勤奋、机灵、肯吃亏？

互动：数秒鼓掌（理解管理最大的价值在于激发员工的潜力，敢于接受挑战性目标）

读书：哲学了解人性，少犯常识性错误

心理理解差异，不同员工差异化管理

博弈学会双赢，管理就是博弈

静心思考是管理者最高能力，策略 swot

工作坊：带领团队在课程中获得第一名

三、管理的有效路径

管理冲击：经济变革、技术变革、人才变革

企业发展路径：生存期、发展期、膨胀期、稳定期、衰退期

危险期恰恰是：发展期与膨胀期

企业不同阶段人才策略

- 创业期：高级人才低位使用
- 发展期：低级人才高位使用（快速补位）
- 稳定期：职业经理人

途径：不断提升人均效能

竞争：缩短员工成长周期

人才：带来多大价值、多久能创造价值

培养：721 法则

组织效能：人岗匹配、制度流程、组织氛围、目标共识、管理变量

四、管理者的意识

因为品牌加入公司，因为上级离开公司

选用育留是管理者的核心工作

管理者是产生敬业员工的核心因子

理工思维+人文思维：关注人均效能、人配比例、核心人才流失率

官气每增加一分，团队士气减十分

管理就是立规矩

- 人的标准
- 事的标准
- 华为基本法、康乐保四原则等案例
- 没有什么习惯不能塑造
- 长版原则
- 塑造自我 leadership

互动：双手合十、主视眼，管理者塑造员工习惯

管理者十大胜任力关键能力

- 辅导教练
- 搭台子，人岗、人与团队、人与企业
- 结果导向
- 挑战性目标
- 开诚布公
- 及时反馈
- 有效沟通
- 整合资源
- 推进执行
- 行业敏锐度

五、管理者的底层逻辑

中国企业管理者的管理思维盲区

- 不能培养发展下属
- 不能差异化管理
- 精力投入比例错位

管理中的盲点

- 亲力亲为—导致全在等靠要
- 求全责备—导致不想努力
- 一言堂—导致出了问题管理者最后才知道

- 不培养下属—导致团队没有张力，人均效能低下
- 奖惩不及时—导致没动力
- 一刀切—导致每个人诉求不同，说了白说
- 过于强调事—对人投入精力不够
- 转型期过长—技术转型、销售转型管理

管理者的思维逻辑

- 目标 (FR 工具)
- 人才 (人才盘点)
- 流程 (sop、标准)
- 文化 (营造氛围)
- 沟通 (精力投入)

管理者的人才盘点

人才矩阵：能力与绩效

劣币驱逐良币

- 四个象限管理方式
- 四个象限的精力投放
- 关心所有人，关注几个人

管理者的精力最宝贵：投放给谁？

练习：盘点现有团队成员

六、管理场景

- 时间不够用
- 交给谁都不放心
- 我干效率最高
- 招到新员工怎么管
- 老员工怎么办
- KOL 怎么处理
- 激励不动

第二章 管理者的角色定位

管理者在企业中的位置

- 承上启下

- 承前启后
- 承点起面

管理者的定位

- 拉姆查兰领导力体系
 - 管理价值理念
 - 核心精力分配
 - 领导技能
- 拉姆查兰不同层级的定位
- 管理者转变之轮
- 企业管理发展路径
- 领导力的四个层级

管理者的多重角色

- 指挥官
- 将军
- 外交官
- 心理按摩师
- 承上启下
- 案例：刘邦与项羽

管理者的基本职责

- 目标与计划
- 辅导与激励
- 沟通与授权
- 考核与评估

游戏：撕纸游戏（通过游戏了解到日常管理中，对目标、跟踪、双向沟通的重要性，如没有有效的理解目标，有效沟通，事倍功半。带领团队最大的价值在于把事情做对）

团队执行力打造

- 执行力？直行力？
- 目标不清晰
- 没有有效沟通，确立标准
- 没有达成共识

- 不能有效的配合
- 乐于接受任务，却忽视任务是否能有效得以执行

第三章 管理者在团队中的角色转变

一、管理者的角色定位

- 管理者
- 执行者
- 问题解决者
- 如何做好上司的辅助者
- 上级最希望你能够快速成长起来

案例分析：管理者角色错位的四个表现

- 民意代表
- 同情泛滥
- 位置错位
- 我只代表个人意见
- 关门放领导
- 谁都不能比我厉害

互动练习：基层、中层、老板 GPS 定位

二、作为同级的管理者角色认知

- 同级角色定位
- 同事的供应商——内部客户
- 客户的朋友与顾问
- 跳出本位看问题
- 内部客户的原则与要点

案例分析：角色错位的表现

如何做好同级的协调者

- 大局心
- 双赢心
- 同理心
- 责任心

- 整体好才有部门好，部门好才有个人好

三、作为上级的管理者角色认知

管理者的角色定位

- 领导者
- 规划者
- 教练
- 绩效伙伴
- 责任承担者
- 监督者

如何做好下属的教练

互动：七巧板游戏（执行力的打造逻辑：沟通、效率、行动，达成共识永远是第一步，没有有效的管理，各个部门只关注自己的事，如何形成合力）

第四章 管理者的识人用人技术

现场五分钟测评，拿到每个管理者的自我 **DISC** 数据。

一、管理者性格认知与解析

- 什么是 DISC
- 管理风格代表团队风格
- 有效认知差异：视角、观念、性格、看法、习惯等差异
- 典型人物典型特征

二、四种性格领导力

- 高支配（D）型领导力
- 高影响（I）型领导力
- 高稳定（S）型领导力
- 高遵从（C）型领导力

互动方式：分别一个视频、一个漫画、几个典型人物

三、四种性格特征的领导力优劣势分析

- D（力量）型领导者的优劣势分析、盲点规避
- I（活泼）型领导者的优劣势分析、盲点规避
- S（和平）型领导者的优劣势分析、盲点规避

- C (完美) 型领导者的优劣势分析、盲点规避

四、管理中的识人用人实践

如何有效的与四种性格员工进行沟通

- 结论先行、结果导向
- 营造氛围，积极认可
- 真诚相待，给予关怀
- 逻辑鲜明，流程制度

对角线合作方式 D : S、I : C

不同性格下属的识别技术

如何根据不同下属去布置工作

如何根据不同下属进行监督和辅导

如何根据下属特点选择辅导方法

如何根据不同下属特点授权激励