

《管理者角色认知与责任担当》版权沙盘课程

主讲：张朝辉

【课程背景】

在企业的发展过程中，经常会出现部门业绩很难达成，影响企业的战略实现和经济效益，同时团队员工跟不上公司发展的成长。这种现象如果置之不理，将最终影响到企业的生死存亡。究其原因，中、基层管理者很多是优秀员工提升上来的，对管理的认知错位与能力不足，是导致上述部门现象发生的根本原因。

那么，如何让管理者对自身定位拥有准确的认知？如何提升管理者的责任意识？如何提升管理者的团队领导能力？

《管理者角色认知与责任担当》版权沙盘课程，将带领学员认知管理者的角色，了解管理及管理能力基本构架，掌握高效沟通、有效授权、激励下属、绩效考评等核心管理技能，具备打造和带领卓越执行团队的能力。

【课程收益】

- 1 了解管理工作的的相关概念和原理；
- 2 熟悉中层管理者的角色和职责；
- 3 掌握提升客户价值的三种方法；
- 4 掌握部门制度建设的五个原则；
- 5 掌握激发员工自驱力的六导法；
- 6 学习做好结果的两个思维。

【沙盘简介】

《管理者角色认知与责任担当》版权沙盘，以各团队在某商业项目中的竞争、沟通、合作、共赢为情境背景，以“商战”、“博弈”为特点，将我们的团队日常工作中管理者的职责、技能、团队管理能力等等场景进行了汇集和体验性设计，以“地块竞拍”、“建筑收益”、“地域话语权”、“区域合作”、“产业置换”等各种沙盘模拟环境，将学员带入“工作还原”的各种情境当中，从而对自己呈现出来的管理者角色、管理责任、管理技能等，真实的呈现在课堂上，从而发现问题、解决问题，提升责任意识，学习管理的工具和方法。

课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。

工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

企业中、基层管理人员

【课程时间】

1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

模块一 沙盘导入

1 沙盘背景及课前导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题，并选出一个本组共识性最高的问

题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

模块二 沙盘规则讲解

- 1 认识沙盘教具及目标
- 2 沙盘规则讲解

模块三 沙盘推演

【沙盘体验设计】

- 1 互动：在团队建设的环节中，我是主动的去争取队长一职吗？我是如何组织自己团队的？
体验：管理者要具有积极主动的责任意识。
管理者是战略执行者，制度落实者，文化构建者。
- 2 互动：在沙盘推演开始前，大家对规则都明白了吗？
体验：管理者应当具备学习进取意识和能力。
- 3 互动：在沙盘推演过程中，遇到问题或困惑时，你怎么办？
体验：管理者是工作的检查者，问题的解决者。
- 4 互动：在选择大本营的环节，是什么原因让我做出“争夺”或者“放弃”的选择？
面对对方的不同态度和行为，我做了什么？
体验：管理者应当具备全局思考意识。
- 5 互动：在目标（连线地块）的设计和决策中，我们团队内部的沟通顺畅吗？
体验：管理者是团队的辅导者，绩效的改进者。
- 6 互动：在话语权峰会环节中，什么成就或阻碍了我们的合作目标？
体验：管理者应当具备全局共赢意识。
- 7 互动：在事件卡环节，我们如何对待不利的事件？
体验：管理者应当具备责任担当意识。
- 8 互动：在沙盘复盘的分享过程中，如何评价自己的团队？有哪些收获？
体验：管理者应当具备内向反思意识。

模块四 知识复盘

(以下内容在沙盘体验中已经穿插导入和讲授，在此引导学员共同梳理回顾)

第一节：管理认知

- 一、什么是管理？
- 二、管理者是如何产生的？
- 三、管理的两个本质
 1. 科学的方法
 2. 人性的尊重

第二节：管理者角色认知

一、 战略的执行者

- 1 中层管理者是企业战略的第一执行人
- 2 战略的核心是创造客户价值
- 3 部门战略目标转化的五个原则
- 4 提升客户价值的三种方法

二、制度的落实者

1. 管理者要以身作则遵守制度
2. 管理者要言传身教给下属示范
3. 管理者要不断改善基础管理制度
4. 制定管理制度的五个原则

三、工作的检查者

1. 管理的核心是检查，检查需要强烈责任心
2. 工作检查的三大原则
3. 管理者的三个责任意识
4. 管理者的三情法则

四、团队的辅导者

1. 辅助并引导员工自己发现问题并找到解决办法
2. 管理包括管人和理事
3. 教练式领导的三种管理态度
4. 激发员工自驱力的“六导”法

五、文化的构建者

1. 文化不认同结果是双输
2. 文化构建的五化法
3. 激励下属的四大核心原则
4. 即时激励下属的八种方法
5. 常见的文化构建形式

六、绩效的改进者

1. 绩效的本质是完成有价值的工作结果
2. 结果三要素在工作中的呈现
3. 做好结果的两个思维
4. 用流程保障团队的工作效能

第三节 管理者的责任担当

一、全局思考意识

1. 全局思考来源于系统思考
2. 万事万物的本质是一个系统
3. 系统的三个要素

【互动】各组举一个例子，说出自己工作场景中的一个系统

4. 提升系统思考
 - (1) 从整体角度看待问题
 - (2) 总体功能要大于部分之和。
 - (3) 升高问题视角，从更高层的视角看待管理问题

二、学习进取意识

1. 有目的的刻意学习
2. 建立自己的知识体系（框架）

【互动】讨论“优秀管理者应当具备什么能力？”
3. 知识体系 721 法则

三、积极主动意识

1. 积极的行为
2. 每个人都有选择的自由
3. 每个人都应该为自己的选择负责
4. 刺激与反应之间的间隙

【互动】你的关注圈和影响圈有哪些？

四、内向反思意识

1. 从自身找原因，才是成长的开始
2. 设立“无借口日”

3. 制定定期反思机制
 4. 反思自身有哪些不足？还需要提升哪些？
 5. 问题分析报告先列出自己原因
- 【互动】十字思维：我、当下、做什么、改善现状

五、责任担当意识

1. 责任来自角色
- 【工具】《自我评价表》
2. 管理责任之一 表率垂范
 3. 管理责任之二 为结果负责
 4. 管理责任之三 组织意识
 - (1) 遵守和代表组织的规则
 - (2) 团队利益为先
- 【互动】讨论
- (1) 你的责任有哪些？
 - (2) 哪些行为是能体现责任担当的行为？
 - (3) 讨论形成责任担当的十大行为

六、团结共赢意识

1. 人际关系的六种模式
2. 合作模型

【课堂训练工具】

- 《跨部门协助职责梳理单》
- 《改进计划表》
- 《责任担当行为提炼表》

【成果升华】

- 1 反思体验感受，梳理学习成果
- 2 学员小组讨论，倾听团队感受
- 3 学员代表分享，倾听他人感受
- 4 世界咖啡模式，交换心得收获
- 5 学员再次分享，成果收获递进
- 6 拟定行动计划，建立责任担当

【知识落地】

- 1 针对课程开始时自己写出的真实问题，运用今天学习的知识，设计出解决方案或解决思路，在小组内分享。
- 2 其他学员依据真实工作场景，对该方案进行建议和完善。
- 3 课堂作业：向学习组织者递交课堂作业或课后作业。（依据客户需求待定）

【课堂氛围】

