**管理者角色认知和结构化思维与表达**

**授课老师——卫小奎**

**【课程背景】**

传统管理学理论把管理界定为科学，但稍微有点管理实践经验的人士都知道，管理工作除了制度化、流程化、标准化的方法应用之外，还要面对各种各样复杂人性的考验。一方面，很多管理者缺乏对自我的了解，因为自身的性格局限导致管理经营陷入困境；另一方面，很多新生代下属相对比较习惯彰显自我，关注员工独特个性和挖掘员工潜能也就成了每个管理者必需的能力。可以说，新时代下的管理学即是一门科学，更是一门艺术。

管理者自我角色的认知，核心就是帮助管理者正确认识自己，突破自己识人与见己的盲区，从而进一步提升自己的人际容纳度；管理者结构化思维和表达能力的培养，目的也是通过提升管理者的思维心智水平和沟通表达技巧，从而提升自身带领团队的水平和影响他人的能力。本次课程以后现代性格心理学和组织行为学为基础，围绕正确的管理者角色认知、管理者自我管理风格的觉察、管理者的思维能力修炼以及高效沟通表达四个方面展开，全面提升管理者的领导力素养，从而最大限度地发挥出团队潜能，提升组织绩效。

**【课程收益】**

正确了解管理者在管理团队过程中通用的自我角色认知

有针对性地了解自己的性格特质与管理风格

提升管理者的格局和人际容纳度

提升自己系统思考意识和整合思考能力

学习并掌握高效表达的三角框架模型训练

基于问题分析与解决的思考决策练习

【**课程对象】**

企业中高层管理者

**【课程时长】**1.5天（9小时）

【**课程特点】**

1、丰富的案例分享，生动的情景演示，给大家带来更直观的聆听感受；

2、风趣的讲授风格，快乐的互动提问，开启寓教于乐的互动式教学模式

3、案例讨论，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让课程理念更好地落地

**【课程大纲】**

**互动体验：“价值观”对对碰（管理者要培养自己的人际容纳度）**

**第一部分：管理者通用的自我角色认知**

1. 管理者更需要做团队的领导者

* 团队领导者与普通管理者的区别
* 管理者的六种权力来源
* 领导者要善用引导团队成员明白工作背后的价值和意义

1. 管理者要学会放下自我

* 如何正确评价下属的工作能力？
* 如何正确评价下属的工作态度？

1. 管理者要善于当团队成员的老师

* 管理者当老师的五个层次
* 管理者当老师与学校老师的区别
* 管理者当老师的最高境界

**第二部分：管理者的性格特质分析及管理风格**

1. 管理者为什么要研究人性

* “物质资本”到“人力资本”到“心理资本”的跨越
* KSTV模型在组织识人、用人、育人、留人中的重要价值

1. 管理者自我性格特质量表测评与分析
2. 九种性格管理者的特质解析及管理风格分析

* 2号助人型管理者

1. 助人型管理者的性格特质解析
2. 助人型管理者的管理风格分析
3. 助人型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：河南“胖东来”经营文化的利弊分析**

* 3号成就型管理者

1. 成就型管理者的性格特质解析
2. 成就型管理者的管理风格分析
3. 成就型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：“聚美优品”的创始人陈欧的沉没**

* 4号自我型管理者

1. 自我型管理者的性格特质解析
2. 自我型管理者的管理风格分析
3. 自我型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：乔布斯的独特气质成就了“苹果”公司**

* 5号思想型管理者

1. 思想型管理者的性格特质解析
2. 思想型管理者的管理风格分析
3. 思想型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：张一鸣的“字节跳动”公司为什么会如此成功**

* 6号忠诚型管理者

1. 忠诚型管理者的性格特质解析
2. 忠诚型管理者的管理风格分析
3. 忠诚型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：为什么“阿里巴巴”对员工的价值观考核会如此看重**

* 7号享乐型管理者

1. 享乐型管理者的性格特质解析
2. 享乐型管理者的管理风格分析
3. 享乐型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：为什么地痞气息浓厚的刘邦可以成就一番大业**

* 8号领袖型管理者

1. 领袖型管理者的性格特质解析
2. 领袖型管理者的管理风格分析
3. 领袖型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：面对新时代的挑战，“格力”的危机在哪里？**

* 9号和谐型管理者

1. 和谐型管理者的性格特质解析
2. 和谐型管理者的管理风格分析
3. 和谐型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：“联想”柳传志说的“搭班子”、“定战略”、“带队伍”有什么深意**

* 1号完美型管理者

1. 完美型管理者的性格特质解析
2. 完美型管理者的管理风格分析
3. 完美型管理者在管理实践当中需要改进和提升的地方
4. **案例分析：“华为”公司的独特文化教会了我们什么**

**第三部分：管理者所需要的结构化思维与决策能力培养**

1、培养管理者的系统全局思维能力的重要性和要点

* 案例分析：“三个石匠”的故事
* 系统的四种类型
* 系统思考的三个要点
* 系统思考的三个层级

2、管理者要善用整合思维，突破定额心智

* 案例讨论：如何实现“双赢”
* 培养整合思维的四个阶段

3、 管理者要善于对不同利益进行打包，让共识更容易达成

* 不同利益：交换
* 共同利益：共赢
* 冲突利益：博弈
  1. 管理者要善于利用标准影响力，让说服力更强
* 正向影响力：说服他人这样做的好处
* 负向影响力：告诉对方不这样做的坏处
* 标准影响力：影响对方本来就应该这样做
  1. 管理者要善于用问题外化技术，让彼此立场趋同

**第四部分：高效表达的三角框架模型训练**

1. **案例演练与讨论：请问这样的表达方式有什么样的问题？**
2. 主体与产品之间构建内容：成为一名合格的表达者

* 主体意识要明确
* 逻辑框架要清晰
* 善于做阶段性总结
* 高效沟通表达的四象限法则

1. 产品与对象之间构建需求：直接击中对方的需求

* 探问需求：通过提问了解对方的需求
* 建构需求：根据马斯洛需求层次理论建构对方的需求

1. 主体与对象之间构建关系：维护好良好的人际关系

* 碰面时，尽量去赏识别人
* 对话时，发现共同的交织
* 给反馈和意见，要有授权性话语习惯

1. 不同性格特质的人关注的重点有所不同

* “情感型”性格特质的人更加注重**关系**
* “理智型”性格特质的人更加注重**内容**
* “直觉型”性格特质的人更加注重**需求**