
《管理者的角色管理》

课程背景：

如果在足球场上，前锋去踢后卫的位置，后卫又跑去踢前锋的位置，球场上就乱套了，这个球队一定会打败仗。在企业里，经理们象这样角色错位的事还少吗？在足球场上，角色错位是要严惩和坚决纠正的，而在企业里，这种事却被视而不见，这岂不是十分危险吗？一项调查表明，因角色错位、角色缺位、角色模糊、“劲使错了地方”而导致 80%的管理者超过 50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”。

课程收获：

- 1、分析管理者在角色定位上常见的现象和问题
- 2、了解管理者的角色定位和基本职业规范
- 3、学习和探讨矫正管理者角色错位的思路 and 方式

学员对象：

企业的中基层管理人员

课时：每天 6 小时,1-2 天

课程内容：

角色管理不当的典型症状

- 1、民意代表——代表“民意”、代表“群众”，和上司“谈一谈”。
- 2 领 主——“水泼不进，针插不进”，无论什么，他说了才算。
- 3、向上错位——天天替上级操心。对上司的决定，对公司的安排，评头论足兴致高。
- 4、自 然 人——想对谁抱怨就对谁抱怨，想议论谁就议论谁。
- 5、业 务 员——只抓业务（技术），不抓管理。
- 6、事必躬亲——亲历亲为，大包大揽、大事小事一起抓。
- 7、老 好 人——在下属面前扮演“老好人”，不敢坚持原则，好坏不分，是非不明。
- 8、官 僚——高高在上，以势压人；遇事官腔，效率低下。
- 9、个 性 化——“我们的经理象月亮，初一和十五不一样”。

课程大纲

前言：

角色雷达：扫描管理者的角色功能

一：作为下属的管理者

1. 角色定位分析
2. 委托——代理关系
3. 定位描述
4. 四项职业规范
5. 四种角色错位及其纠正
 - 错位一：民意代表
 - 错位的危害分析
 - 讨论：当上级的意思与“民意”冲突时
 - 错位二：领主
 - 纠正一：善意的
 - 纠正二：无意的
 - 纠正三：有意的

-
- 错位三：向上错位
 - 向上错位的两种表现
 - 讨论：正确地做事还是做正确的事
 - 错位四：自然人
 - 自然人与职务人的区别
 - 错位的表现
 - 案例分析：如何处理人际沟通与组织沟通

二：作为上司的管理者

1. 五种常见的角色问题
 - 错位一：业务（技术）员
 - 错位二：事必躬亲
 - 错位三：老好人
 - 错位四：官僚
2. 角色转换一：做业务与做管理
 - 案例：经理杨某
 - 小组讨论：如何处理业务（技术）与管理的关系
3. 角色转换二：野牛与领头雁
 - 案例分析：到底谁是上司
 - 经理格言：可以替下属承担责任，但不可以替下属做事

克服向下错位的方法

4. 角色转换三：管理与领导
 - 好领导与糟领导
 - 对权力的分析
 - 权力与影响力
 - 权力的戒律
 - 建立影响力
5. 角色转换四：个性化与组织化
 - 个性化管理的六种表现
 - 讨论：个性化管理有那些危害
 - 组织化的原则
 - 克服个性化管理的方法

三：作为同事的管理者

1. 角色定位分析
2. 如何看自己和看别人
3. 同事关系的价值分析
4. 内部客户
5. 职责与角色
6. 为什么不能将对方作为内部客户
7. 小组讨论：如何理解“职责”
8. 职责分析
 - 问题一：如何解决经理间的“推诿”、“扯皮”
 - 问题二：如何从“拆台”到“补台”
 - 问题三：如何解决“本位主义”的问题

小结：管理者的角色“回归”

