

管理者的角色认知与职业素质提升

课程背景：

管理工作与专业工作是两类不同的性质的工作，各自角色定位不同、职责也不同，所需要的知识、技能也相差极大。

员工的职业化是所有企业都在关注的，因为它直接影响执行力，影响业绩，影响企业的竞争力。然而又是大部分企业管理人员所头疼的一个问题。在工作过程中常常会遇到许多问题——

- 缺乏自动自发与敬业勤力
- 对组织缺乏忠诚，对员工缺乏尊重
- 跨部门合作效率低，冲突多
- 团队意识淡薄
- 不够敬业爱岗

角色认知，属于冰山理论中水面以下的部分，隐而不露却对行为起着决定性作用。人心的问题，唯有从“道”的层面入手，方能起到实质作用，所以本课程没有就现象论现象，而是透过现象看本质，直指人心，抓住最实质的根本原因，从生活因即内驱力上着手解决职业化问题。同时，避免说教，而是深入结合企业的目的、商业人格、企业管理与文化来启发思考，实现观念的转变。

课程收益：学员通过课程学习与研讨，能够重塑心智，建构管理角色的核心认知。修完课程后能回答管理者的核心使命，能解释管理者各种角色的含义与责任，能有意识运用所学，主动规避角色错位，逐渐胜任管理角色的要求。

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：企业中层管理者、新任管理者或未参加过本门课培训的管理人员

课程方式：讲师讲授+视频引导+行动学习+案例分析

课程大纲

破冰

讨论：员工过失产生的责任谁承担？

第一讲：对管理概念的基本认知

学习目标

- 理解管理者的核心工作是打造高效系统，实现组织目标
- 能解释管理的各项职能在实际工作中的应用

一、管理层次的演进过程

1. 普通经验管理的特征
2. 管理优秀的特征
3. 卓越管理的特征

二、怎样给管理下定义？

1. 德鲁克的定义
2. 流行的定义

三、从管理的目标看管理者的使命

1. 管理逻辑图
2. 管理将组织资源整合为一个有效系统

四、管理的层次划分

1. 职权与职责的对应
2. 不同层级管理者对应的必要技能

五、管理的职能

1. 四职能说
2. 五职能说，五项管理职能的内在关系
3. 八项管理技能

讨论：两个给定问题

第二讲：管理者角色的三个维度

学习目标：

- 理解岗位即角色，角色即责任
- 理解管理者的三重角色
- 能解释各种角色的定位及在该定位下应有的行为规则
- 能够说出规避各种“错位”的办法

导入：人生角色

1. 社会角色；组织中的管理角色
2. 角色决定着什么？
3. 角色雷达：扫描经理人的定位

一、作为下属的经理人

1. 角色定位——职务代理人

- 1) 与上司的关系：委托——代理关系
 - 2) 委托与代理的不对称现象：
 - 3) 信息不对称；目标不对称；责任不对称
 - 4) 不对称现象可能导致的问题：代理人可能的问题：偷懒、内部人、敲竹杠、逆向选择、道德风险
 - 5) 委托人可能的问题：出尔反尔、委托信息模糊不清、事后定标准、不兑现、资源不足
- 讨论分析：“不仅要正确地做事，而且还要做正确的事”

6) 信托责任（基本准则）

2. 作为下属的经理人常见的错位

- 1) 民意代表；
- 2) 向上错位；
- 3) 领主；
- 4) 自然人；

练习：制作《自然人行为检测表》

3. 与上司相处的七大原则

讨论：各小组以案例讨论（What？Why？How？）

二、作为上司的经理人

1. 角色定位

- 1) 管理者；领导者；游戏规则的制定者和维护者。
- 2) 管理者 VS 领导者
2. 作为上司的经理人常见的角色问题

1) 官僚；个性化管理；业务员；老好人。

3. 角色转换

1) 角色转换一：官僚——领导

a“官”的表现

练习：给“领导”画像

b 好上司的十项特征

c 差上司的十项特征

权力六戒律

2) 角色转换二：个性化——组织化

小组讨论给定问题：

1) 熟悉的现象：个性化管理都有那些表现？对工作有那些危害？

2) 如何克服和防止个性化管理，措施有那些？

a 个性化管理的表现

b 组织化管理的特征

3) 角色转换三：业务型经理——精英型经理

思考给定问题

a 角色认知：业务能力与管理能力

b 发表观点业务/技术型经理有那些表现？

讨论：怎样才能少“救火”——如何处理业务与管理的关系

4) 角色转换四：好人经理——职业经理

a 好人经理（好好先生）的表现

b 好人经理的团队表现

三、作为同事的经理人

讨论：对部门价值的认知

1. 角色定位——内部客户

1) 很难把对方做为内部客户的原因

讨论：结合某一职位（岗位）谈对“职责”的理解

2) 从商业角度谈对“职责”的理解

3) 公司价值链模型

练习：用图示自己公司内部价值链

4) 部门和岗位之间关系

2. 横向管理的三个难点

3. 与同僚相处的三个原则

4. 建立亲和力

1) 亲和力 = 沟通能力 + 包容能力

2) 沟通能力 = 表达能力 + 理解能力

3) 建立亲和力的六个步骤

讨论给定问题：

1) HR 抓考勤没错，什么营销总经理不买他的帐？

2) 部门之间相互争功怎么办？

课程回顾与行动计划

要点回顾；分享感悟；行动计划。