

# 管理者核心技能之 蜕变-角色认知与自我管理

## 课程背景：

“宰相起于州郡，猛将发于行伍”，企业管理者很多是从优秀的基层员工提拔而来，较少是管理学科科班毕业，也没有系统地学习管理理论。尤其是刚走上管理岗位，凭经验和感觉行事，摸着石头过河，难免有一些不尽如人意的地方。例如：没有把握好应当扮演的角色，没有处理好与上级、同级和下级的关系，没有抓好关键工作，没有分配好时间和精力，没有控制好情绪，甚至做出不适合管理者的行为。如果不加以引导，甚至可能发生“少了一个优秀员工，多了一个不称职的管理者”的悲剧。

## 课程目标：

- 帮助新晋升管理者认清角色和期望；
- 帮助新晋升管理者把握方向和重心；
- 帮助新晋升管理者巧用能量和资源；
- 帮助新晋升管理者提升影响和价值。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**新晋升主管级管理者、经理

**课程方式：**案例研讨+标杆解析+视频引导+游戏PK+故事演绎+工具演练

## 课程大纲

**导入：**盲人岛游戏

**第一讲：**认清角色

**一、管理者四种典型角色误区**

1. 官僚作风，不理业务
2. 警察作派，以罚代管
3. 保姆服务，包揽兜底
4. 精英侠客，舍我其谁

## 二、管理者角色认知的重要性

1. 角色决定位置
2. 角色决定行为
3. 角色决定职责
4. 角色决定关系

## 三、管理者与员工的区别

## 四、管理者六位模型

1. 寻位
2. 定位
3. 就位
4. 到位
5. 换位
6. 补位

## 五、管理者业务能力—管理能力矩阵

1. 业务能力强，管理能力弱
2. 管理能力强，业务能力弱
3. 业务能力弱，管理能力弱
4. 业务能力强，管理能力强

## 六、明茨伯格管理者经典角色理论

## **1. 管理者人际角色**

- 1) 名义首脑
- 2) 领导者
- 3) 联络者

## **2. 管理者信息角色**

- 1) 监听者
- 2) 传播者
- 3) 发言人

## **3. 管理者决策角色**

- 1) 创新者
- 2) 资源协调者
- 3) 障碍清除者
- 4) 谈判者

## **七、管理者理解层次理论**

## **八、管理岗位的主要工作**

1. 目标计划类
2. 组织推进类
3. 沟通协调类
4. 考核激励类
5. 培养任用类

## **第二讲：把握方向**

### **一、理念-战略思维目标感**

1. 不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域——清 陈澹然

2. 把事做正确 VS 做正确的事

## 二、编制目标的 5 个原则

1. 明确性原则

2. 工作性原则

3. 主动性原则

4. 针对性原则

5. 延续性原则

## 三、设定目标的 7 个步骤

1. 传达公司目标

2. 编制 SMART 目标

3. 与上司目标是否一致

4. 列出问题解决办法

5. 列出所需技能和授权

6. 列出合作对象资源

7. 确定完成日期

## 第三讲：管理能量

### 一、时间管理-让计划有生命力

1. 时间管理的本质

### 二、时间管理的公式

1.  $S=VC$

### 三、高效时间管理的 7 种方法

1. 一次把事情做对

2. 要事为先
3. 二象限法则
4. 减少打扰
5. 高效沟通
6. 善用工具

工具演练：番茄工作法

7. 规律生活

#### 四、科学时间管理的 6 个标准

1. 一致
2. 平衡
3. 重心
4. 人性
5. 弹性
6. 方便

#### 第四讲：提升影响

##### 一、管理情商

##### 1. 情商的重要性

一个人的成功，情商重要性大于智商

##### 2. EQ 的 5 个能力

- 1) 认识自己情绪的能力
- 2) 妥善管理自己情绪的能力
- 3) 自我激励的能力

4) 认识他人情绪的能力

5) 人际关系处理的能力

### **3. 正面/负面-高能量/低能量情绪矩阵**

1) 正面-高能量情绪

2) 正面-低能量情绪

3) 负面-高能量情绪

4) 负面-低能量情绪

### **4. 情商调节快速和谐五步法**

1) 关注于心

2) 用心呼吸

3) 用心感受

4) 心随意转

5) 随心而变

### **5. 自然和谐三境界**

1) 自己和谐

2) 与他人和谐

3) 与自然和谐（天人合一）

### **6. 人生三重境界**

1) 昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路

2) 衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴

3) 众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处

### **7. 人生三个自由**

1) 财务自由

2) 时间自由

3) 心灵自由

## 二、有效沟通

### 1. 沟通的重要性

1) 5 分钟的悲剧

2) 企业里的两个 70%

3) 沟通能力是管理者通用、必备、底层能力

### 2. 沟通的定义

1) 目的：为了设定的目标

2) 形式：把信息、思想和情感在个人或群体间传递

3) 结果：达成共同协议

### 3. 沟通的三大主要障碍

1) 沟通漏斗

2) 位差效应

3) 编码技巧

### 4. 高效沟通的 6 个步骤

第一步：事先准备

第二步：确认需求

第三步：阐述观点

第四步：处理异议

第五步：达成协议

第六步：共同实施

### 5. 实用沟通技巧和工具

1) 聆听——听的5个层次

2) 慧视——微表情读心术

3) 巧问——提问技巧

4) 妙说

**工具演练：沟通三宝**

**工具演练：表达三要点**

**工具演练：汉堡原则**

**工具演练：BEST 反馈**