

管理者角色定位与认知

魏 蓝

课程背景：

很多管理者往往是半路出家，原来在专业技术等岗位上干得不错，不乏工作的态度和热情，尤其是执行力强，肯钻研；但被提拔到管理岗位后，不得不面临着新的问题：原来自己干好就行，现在的问题是带领团队一起怎样干好；原来只需做一项职责任务，现在要负责一摊子事；原来是听上级指示，现在却要不断地向上级请示、与同级沟通、对下级进行指导与任务布置；原来他们是我的伙伴甚至可能资历比自己还老，而现在自己作为他们的 Leader 又靠什么能够管好他人。

对于管理者，要让自己在企业中发挥管理的能力与价值，首先必须认清自己，认识自己作为一名管理者在企业中定位，也就是管理认知；同样，在企业中扮演好自己的角色，能否发挥管理的价值，决定了管理者的工作成效，也决定了管理者是否能够胜任岗位。

本课程将深入浅出，以不断导入案例剖析的形态，为管理者构建一幅自我管理能力和素质提升的路径，让学员能够深刻体会和感悟，让管理的科学艺术呈现的淋漓尽致。

课程目标：

- 1、掌握现代管理理论的衍生与发展规律，以及未来（互联网、人工智能及大数据）对企业管理的实质性要求与变化（管理与未来）；
- 2、管理者常见的角色错位以及如何转变调整角色；

3、了解自己的职位行为与定位匹配的特征，并正确看待自身在组织行为中的影响力；

4、了解自己管理的特质与职业性格，寻找管理者管理能力提升的路径与方法；

5、掌握新时代管理的方向与变化，应对管理危机与挑战；

6、掌握必要的管理决策与方法工具。

课程时间：2天，6小时/天（精讲版1天6-7h）

课程对象：中基层管理人员、新晋管理者、储备管理者

课程特色：

1、专业的课程知识体系，丰富的经典/最新案例；

2、围绕以学员受益为中心，注重模拟演练，小组讨论，趣味课堂；

3、演绎与归纳并重，关键记忆，注重复盘。

课程导入：

视频：黄渤《一出好戏》

思考：管理的形态发生了怎样的变化？

课程大纲：

第一讲：管理与未来

（根据企业需要，但建议不作删减；课程将结合案例梳理管理理论，能帮助管理者进行自我角色调整与建立管理行为及心理认知）

1、解说中国传统的文化思想给本土企业管理带来的利与弊

(1) 儒家思想：仁政、礼治、人治（强调道德感化）

代表：孔孟、朱熹（程朱理学）、王阳明心学

(2) 道家思想：无为无不为，顺其自然无为而治

(3) 法家思想：强调法令、制度、约束机制

代表：商鞅、韩非子

讨论：中国传统文化思想带给本土企业家或管理者哪些方面的影响？

2、西方管理理论的演变

(1) 古典管理理论

代表：泰勒（科学管理）、法约尔（一般管理理论）、马克斯·韦伯（官僚组织理论）、梅奥（人际关系学说）

(2) 现代管理理论

代表：马斯洛、赫茨伯格、麦克里兰（成就动机）、XY理论、德鲁克（经验管理学派）、明茨伯格（经理角色学派）

(3) 当代管理理论新思潮

3、未来管理者 —— 后现代的管理哲学

(1) 大数据

(2) 智能化

(3) 互联网+

第二讲：管理者与被管理者

1、管理者角色类型（明茨伯格论）

(1) 人际角色

(2) 信息角色

(3) 决策角色

2、管理者角色的三个维度

(1) 作为下属的管理者 —— 角色定位：学生、报告人、执行者、职务代理人、助理秘书、职责履行者

- 练习：判断作为下属的身份角色？
- 作为下属的管理者职业标准
- 常见的错误类型：民意代表、传话筒、自然人、领主、旗子

(2) 作为同事的管理者 —— 角色定位：内部客户

- 了解内部客户需求
- 转变自我利益观念
- 换位思考&克服“陷进”
- 开放、灰度与妥协

(3) 作为上级的管理者

- You Are Leader!@indeed
- 常见的角色错误
- 经理人的角色转变类型及案例研讨

3、管理者的其他特征及转换

4、管理的五大职能解读

- 周详计划
- 高效组织
- 有力指挥
- 充分协调
- 精确控制

5、总结：

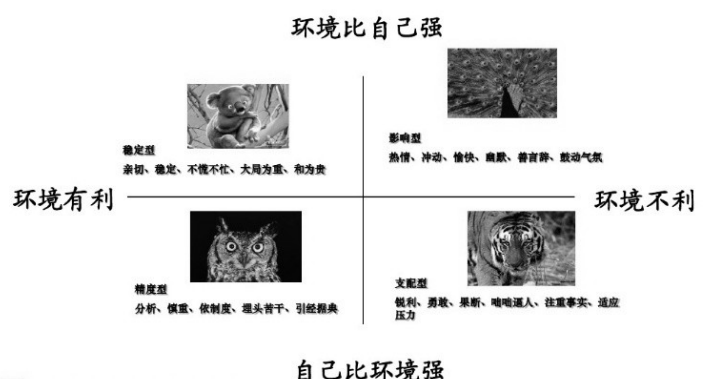
- (1) 服从上级权威、组织贯彻执行
- (2) 辅导激励下属、聚焦业绩目标
- (3) 角色换位思考、明确业务规则

第三讲：管理者的领导风格塑造

1、追本溯源，回归自我（学员测评：DISC 测试或思维型格测评）

2、四种类型

- 谨慎型（猫头鹰）
- 稳健型（考拉）
- 支配型（老虎）
- 影响型（孔雀）



3、关键行为判断法

- (1) 常见的误判及原因分析

小组讨论：如何从言行举止中快速准确判断对方的心理性格？

(2) 情景模拟：《手机》（掌握关键角色：冯小刚、范爷、小崔、刘震云）

4、管理者的领导风格

(1) 四种管理风格的利弊分析

(2) 什么类型的搭配最不合拍，最容易冲突？

(3) 权变管理：因人、因时、因地制宜（情景领导）

(4) 管理者自我修炼

第四讲：管理者如何处理个人、团队及组织的关系

（组织行为篇，让管理者置身于组织内部，通过各种业务关联、行为动态等，让管理者加深对有效管理的理解力度）

1、常模因素

(1) 组织环境

(2) 团队环境

(3) 外部竞争

2、潜在因素

(1) 思维惯性

练习：如何处理 80 后与 90 后的人际矛盾？

(2) 成就动机

思考：结合你的职业性格，你偏向于选择怎样的上司？怎样的同事（平

级) ? 怎样的下属 ?

第五讲：管理者的基本修养

(根据企业需求，可重点展开)

1、管理者的八项行为准则

2、双赢人格

3、高效能 7 个习惯

第六讲：总结/回顾篇