

管理者的角色定位及认知

课程背景：

当今中国大部分企业的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，业绩也很好，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情，就被领导提拔为部门的负责人，做了团队的管理者。但被提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在是要指挥别人，而且还要不断地向上司请示、与平级沟通协调、培养激励下属。

管理者是企业高层与基层员工之间的纽带，是实现公司战略目标和计划的执行者，是日常工作和生产活动的管理者和组织者，其重要性不容质疑。然而，管理者能否正确地认识自己在企业中角色定位，发挥自己应有的作用，做自己该做的事情，直接决定了管理者的工作成效。因此，管理者角色认知课程一直是优秀企业中层管理者的基础必修课。

课程收益：

- 调整管理者的管理心态，增强老板意识
- 明确管理者的工作任务和职责
- 实现管理者角色转变，正确认识自己角色定位
- 具备管理者的六项基本姿态

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：企业中层管理者、部门主管以上管理者

课程方式：理论讲解、案例分享、小组讨论、角色扮演、视频分享等

课程大纲

第一讲：管理者的角色转变

1. 管理者角色转变的对比
2. 骨干员工与管理者的区别（表）
- 3. 角色转变困难的4个原因**
 - 1) 能力差异
 - 2) 角色惯性与角色惰性
 - 3) 成就感缺失
 - 4) 定位模糊

第二讲：管理者定位误区及内伤

一、管理者常见的角色错位

1. 土皇帝
2. 民意代表
3. 自然人
4. 传声筒
5. 劳动模范

案例分享：联想柳传志和孙宏斌的恩恩怨怨

二、避免管理者的两种常见病

1. 新经理并发症

- 1) 病症一、急于表现
- 2) 病症二、过于缓和

案例研讨：新上任的王经理的困境和顾虑

2. 老经理综合症

- 1) 症状一、经验主义
- 2) 症状二、好好先生

小组讨论：对待员工到底应该是严格管理，还是温情管理？理由是什么？

三、管理者的三大内伤

1. 心态浮躁，借口太多
2. 危机感淡薄，学习力不够
3. 缺乏老板心态，没有主办人意识

案例分享：在某公司销售年会上，分析销售业绩下降原因。

第三讲：管理者的定位分析

一、管理者扮演的三大角色

1. 人际角色
2. 信息角色
3. 决策角色

二、管理者在企业结构中的位置

1. 管理者的立场（图）
2. 不同层次管理者的工作重点
3. 管理者的职责
4. 针对上中下三层的定位分析（表）

小组讨论：管理者的职责有哪些？

第四讲：管理者的定位与认知

一、中层经理人的烦恼

二、管理者角色定位

1. 规划者
2. 执行者
3. 模范者
4. 问题解决者
5. 监督/控制者
6. 绩效伙伴
7. 教练员
8. 领导者
9. 内部客户

三、管理者五大时空的工作内容

1. 每天应做的事
2. 每周应做的事
3. 每月应做的事
4. 半年应做的事
5. 一年应做的事

小组讨论：管理者应该做哪些工作？以及相对应的管理角色是什么？

第五讲：管理者的6项基本姿态

1. 达成意愿
2. 打破现状

3. 效率意识
4. 科学的方法 (图)
5. 全面的判断 (图)
6. 有意识的管理

案例研讨 1：老妇人与母鸡

案例研讨 2：泰勒与圆锹作业