

管理者的角色与自我认知

课程背景：

高效的管理带来员工的投入与敬业，进而产生优异的绩效。管理者的素质对于企业发展至关重要。名正才能言顺，只有明确地知道自己应该做好哪些事情、扮演好什么角色，才有可能成为一个优秀的管理者。

实际工作中，多数管理者都是因为在基层岗位工作表现优异而被提拔起来的。位置的改变必须伴随意识的提升，如果新晋中、基层管理者无法摆正自身的定位，不能清楚地认识自身角色的变化，工作过程中一定会出现问题，甚至会对其未来发展造成负面影响。

企业既要给有潜质的员工以成长的机会，更要帮助他们迅速、正确成长。扶上马再送一程。让管理者发现自身的不足、确定自己的方向、找到发展的路径是帮助他们走向成熟的第一步。

课程收益：

- 使参训学员明确管理者在组织结构中所处的位置、作用
- 帮助参训学员发现自身定位误区，避免错误继续
- 帮助参训学员认清自己所应该扮演的正确角色
- 帮助参训学员找到自身角色定位差距，明确改进方向，激发学习动力

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：企业中、基层管理者，储备干部

课程方式：课堂讲授、小组讨论、分享点评、视频案例

课程大纲

第一讲：管理学基础

一、一个定义

高效地运用一切可用资源达成组织目标和目的的过程与方法

讨论：管理的内涵

二、两个要点

1. 效率：用正确的方法做事，过程
2. 效能：做正确的事，结果

案例：你的关注点在哪里

三、三类技能

1. 专业技能：业务技术
2. 人际技能：沟通交流
3. 概念技能：分析判断

讨论：决定管理者职业发展的关键能力是什么

四、四个步骤

1. 计划：制定目标、规划路径
2. 组织：搭建平台、搭配人手
3. 指挥：安排、影响、沟通、协调
4. 控制：衡量绩效、督促纠偏

五、五个阶段

1. 管自己：自我贡献者
2. 管他人：一线经理人

3. 管理者：部门总监
4. 管部门：事业部副总
5. 管公司：总经理

学员分享：你的岗位实际与你所处的阶段是否匹配

第二讲：管理者角色认知

一、层级划分

1. 经营层：负责企业整体运营
2. 管理层：负责日常管理、制定标准，监督执行层工作
3. 执行层：负责执行标准，确保操作层按照标准操作
4. 操作层：按照标准操作

二、管理者在组织结构中的位置及作用

1. 管理者在组织结构中的位

案例：看图说话，管理者的位置

2. 管理者在组织结构中的角色维度：上级、下属、同事
3. 管理者在组织结构中的作用：承上、启下、平中间

第三讲：管理者常见的定位误区

小组讨论、学员分享：看图说话，这几种形象分别代表着什么，这些形象存在哪些问题

1. 土皇帝：大权独揽，一言堂
2. 意见领袖：站错位置，说错话
3. 传声筒：只传达不解释，只传递不分析
4. 闷葫芦：不主动、不汇报
5. 好好先生：重人情轻管理，一团和气
6. 孤胆英雄：亲历亲为，只重个人成长
7. 甩手掌柜：放任自流、不闻不问
8. 官老爷：管理者与员工可以有距离感，但不能刻意去制造。

.....

互动：无记名投票，你自己存在哪几种错误形象的影子？你身边哪几种错误形象比较普遍？

第四讲：管理者的正确定位

小组讨论、学员分享：为优秀的管理者画像

视频案例：《拯救大兵瑞恩》片段

1. 战略执行者、战术设计者、战斗指挥者、危机解决者

案例：诺曼底登陆。

2. 代言人：管理者从踏上岗位的第一分钟起就在代表企业发声
3. 内部客户：用对待客户的心态面对同事
4. 绩效伙伴：管理者的绩效是与下属共同完成的
5. 监察官：管理者要确保下属在规则之内开展工作
6. 榜样：打铁还需自身硬，管理者必须成为团队的榜样
7. 领路人：管理者要带领下属走在正确的方向上
8. 教练：管理者要促进下属成长

.....

互动：雷达图自我测评；无记名投票，你身边最缺少的特质是什么？

第五讲：基于职业生涯规划的学习地图

一、管理者的自我修炼

1. 一个目标：有效运用相关资源，推动业绩改善，确保各项管理目标的顺利实现，从而实现可持续的、具有企业核心竞争能力的良性发展循环。

2. 两大职责—聚焦关注重点

- 1) 提升管理业绩
- 2) 培养后备人才

3. 三商模型—提升能力路径

- 1) 智商：人本身的才智能力
- 2) 情商：为人处世的能力
- 3) 关系管理智慧：系统化思维方法

4. 四种意识—保持清醒头脑

- 1) 角色意识
- 2) 带头意识
- 3) 管理意识
- 4) 创新意识

5. 五种心态—决定良好状态

- 1) 主动心态
- 2) 积极心态
- 3) 学习心态
- 4) 求变心态
- 5) 自省心态

6. 六大特征—彰显与众不同

- 1) 定位准确
- 2) 主动积极
- 3) 业绩出色
- 4) 辅佐上级
- 5) 培养下属
- 6) 支持同级

7. 七种习惯—助力持续进步

- 1) 主动积极
- 2) 以终为始
- 3) 要事第一
- 4) 双赢思维
- 5) 知己知彼
- 6) 统合综效
- 7) 不断更新

二、管理者的七种武器

小组讨论：扮演好管理者的角色需要在哪些方面加强学习

1. 目标管理
2. 计划管理
3. 流程管理
4. 员工激励
5. 部属培育
6. 高效沟通
7. 问题分析与解决