

《管理者的角色管理》

课程背景：

如果在足球场上，前锋去踢后卫的位置，后卫又跑去踢前锋的位置，球场上就乱套了，这个球队一定会打败仗。在企业里，经理们象这样角色错位的事还少吗？一项调查表明，因角色错位、角色缺位、角色模糊、“劲使错了地方”而导致 80%的经理人超过 50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”。因此，我们必须关注角色管理，只有认清角色才能做对事。

在职场中，为什么有的经理人可以“脱颖而出”，成为一个卓越的管理者。为什么有的经理人会遭遇职业成长的“天花板”？纵观在事业上取得卓越的职业人士，一定是在同时管理自己“时空”和“状态”这样一个立体的“三维空间”，而非单纯的管理时间、效率和效能这样一个“几何平面”。因此，我们必须突破思维格局。

课程收获：

- 1、分析经理人在角色定位上常见的现象和问题
- 2、了解经理人的角色定位和基本职业规范
- 3、学习和探讨矫正经理人角色错位的思路 and 方式

学员对象：

企业的中高层管理人员

课程内容：

课程大纲

前言：

- 1 角色定义
- 2、经理人在组织中的角色功能

一：作为下属的经理人

- 1、角色定位分析

委托——代理关系

- 2、定位描述

四项职业规范

- 3、四种角色错位及其纠正

错位一：民意代表

——错位的危害分析

——讨论：当高层的意思与“民意”冲突时

错位二：领主

——纠正一：善意的

——纠正二：无意的

——纠正三：有意的

错位三：向上错位

——向上错位的两种表现

——讨论：正确地做事还是做正确的事

错位四：自然人

——自然人与职务人的区别

——错位的表现

——案例分析：如何处理人际沟通与组织沟通

二：作为上司的经理人

1、五种常见的角色问题

错位一：业务（技术）员

错位二：事必躬亲

错位三：老好人

错位四：官僚

错位五：个性化

2、如何有下属到上司的角色转化

角色转换一：做业务与做管理

经理人工作价值分析

经理人时间价值分析

讨论：如何处理业务（技术）与管理的关系

角色转换二：野牛与领头雁

经理格言：可以替下属承担责任，但不可以替下属做事

克服向下错位的方法

角色转换三：喜欢与尊重

管理方格

管理者“三分明”

角色转换四：管理与领导

好领导与糟领导

对权力的分析

权力与影响力

权力的戒律

建立影响力

角色转换五：个性化与组织化

个性化管理的六种表现

讨论：个性化管理有那些危害

组织化的原则

克服个性化管理的方法

三：作为同事的经理人

1、角色定位分析

如何看自己和看别人

2、同事关系的价值分析

内部客户

职责与角色

3、为什么不能将对方作为内部客户

讨论：如何理解“职责”

职责分析

问题一：如何解决经理间的“推诿”、“扯皮”

问题二：如何从“拆台”到“补台”

问题三：如何解决“本位主义”的问题

4、管理三阶段

运动式管理阶段

职责式管理阶段

内部客户阶段

课程小结：

经理人的角色“回归”