

管理者的角色定位

——管理的原则、任务和工具

学习目标：

- 了解管理和领导的互补属性，正确定位，做智慧型管理领导者
- 学习和应用领导者管理的六项基本原则：关注结果/为整体做贡献/聚焦关键/利用优势/信任/正面思考
- 了解并实践领导者管理的五大任务：制定目标/组织/决策/监督/人员发展
- 学习并练习领导者管理的七项常用工具：会议/报告/工作设计与任务控制/个人工作方法/预算/绩效评估/系统的“垃圾”处理
- 通过综合实践将所学理论进行理解和内化
- 通过反馈提升领导者的综合管理能力

培训对象：企业初中级管理人员、高级管理者、人力资源工作者、培训师、潜力领导者等

培训时间与方式：

- o 时间：2天
- o 方式：讲授、练习、角色扮演、案例研讨、讨论与分享

培训内容：

时间	培训内容	培训方法及演练
第一天	第一部分：领导者与管理者 1, 领导者 vs 管理者 2, 领导者和管理者的基础任务 3, 做智慧型领导者 第二部分：领导者的管理原则 原则一：关注结果 原则二：为集体做贡献	1, 破冰；课程介绍； 2, 学员活动：列出领导者和管理者的特征并找出其共同属性； 3, 介绍管理者和领导者的共同目标和基础任务；介绍智慧型领导者的概念及方法；了解管理者的六项误区； 4, 介绍领导者管理的六项原则 5, 介绍原则一：关注结果；了解两类结果以及团队结果与领导者个人结果关系；思考日常关注哪些结果？ 6, 介绍原则二：为集体做贡献；观看音乐会片段，了解个人优秀与团队成功关



			系；讨论专才与通才；了解整体思维在员工管理中的作用；学员活动：列出员工工作对集体的意义。
第一天	下午	原则三：聚焦关键 原则四：利用优势 原则五：信任 原则六：正面思考	1, 介绍原则三；问题调查：领导者的个人工作时间与效率；介绍如何聚焦关键；介绍时间管理 80/20 原则及“魔法数字 7±2”； 2, 介绍原则四；了解如何让任务与员工优势匹配；介绍识别优势的方法、贝尔宾团队的九种角色； 3, 介绍原则五；问题调查：与员工的信任关系如何？了解信任的误区及如何建立信任关系；学员活动：如何建立、维护、修复信任关系； 4, 介绍原则六；问题调查：你的思考习惯正面吗？判断题：哪些属于正面思考； 5, 学员总结：根据领导者的管理原则我需要开始做、停止做、继续做和换种方式做的是什么？
第二天	上午	第三部分：领导者的管理者任务 任务一：制定目标 任务二：组织 任务三：决策 任务四：监督 任务五：人员发展	1, 第一天内容回顾； 2, 介绍任务一；学习制度目标的原则与 SMART 原则；介绍制定目标的注意事项；学员活动：为自己的团队制定一个 SMART 目标； 3, 介绍组织的概念和工作原则；学员活动：组织的三个基本问题讨论并演讲；了解组织管理中要注意的问题； 4, 介绍决策的概念及七个步骤；介绍决策的“4P”原则；学员活动：“4P”决策分析； 5, 介绍任务四监督及监督方法；问题讨论：监督的有效性、经常遇到的问题与解决方法； 6, 介绍任务五人员发展——发展并利用现有优势；了解管理者在人员发展中的角色和相关工作安排；介绍员工发展辅导工具：GAGP；学员活动：角色扮演；
第二天	下午	第四部分：领导者管理的 7 个工具 工具 1：会议	1, 分别介绍领导者管理的 7 个工具的应用方法及注意事项； 2, 学员综合应用：创建一个项目并组建

天	工具 2：报告 工具 3：工作设计与任务控制 工具 4：个人工作方法 工具 5：预算和预算编制 工具 6：绩效评估 工具 7：系统的“垃圾”处理 第五部分：综合应用与反馈	一个团队（分组），按照领导者管理的原则、任务开展工作并运用到 7 个管理工具；设观察员若干；讲师及观察员对其过程中的知识运用进行反馈； 3, 团队宣讲 4, 总复习 5, Checkout
---	--	---



管理 vs. 领导

管理	领导
管理是应对复杂性的	领导是应对变化的

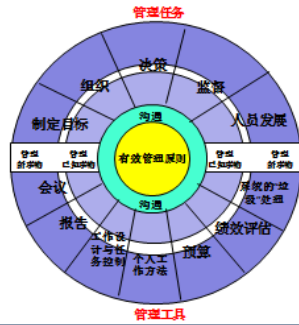
管理 ————— 领导
 现状 ————— 改变的程度 ————— 控制力

领导和职能总结

领导 产品创新和运动	管理 产品秩序和一致性
1. 建立方向 <ul style="list-style-type: none"> • 创建愿景 • 描绘大图景 • 设定策略 2. 协调员工 <ul style="list-style-type: none"> • 沟通目标 • 需求承诺 • 建立团队、整合与联盟 3. 激励和鼓舞 <ul style="list-style-type: none"> • 激发力量 • 授权下属和同事 • 满足需求 	1. 计划和预算 <ul style="list-style-type: none"> • 建立日程表 • 设定时限 • 配置资源 2. 组织和员工配置 <ul style="list-style-type: none"> • 提供结构 • 设定岗位 • 建立规则和程序 3. 控制和解决问题 <ul style="list-style-type: none"> • 制定实施计划 • 产生创新方法 • 采取互赖行动



管理的原则、任务和工具



管理的六项原则



原则二：为集体做贡献

- 请听/看一段音乐会片段，之后回答问题



- 刚才的这段演奏中，哪一位是乐队里最优秀的乐手？

组织管理的结果

- 活动：列出你的下属的工作内容，并列出这些（项）工作对集体的意义（15分钟）
- 小组分享（10分钟）



为集体做贡献

时间管理—“魔法数字7±2”

- “魔法数字7±2”—美国心理学家乔治·米勒（George Miller）对人们的控制幅度研究的结果发现：在单位时间里，7±2 是一个人所能从事和（某种程度上）控制的事物的数量。要想做更多的事，唯一的办法就是按照时间顺序，一批一批地处理。
- 建议的选择是“7-2”，而不是“7+2”，有时候甚至比“7-2”还少。

你认为对你自己来说，最有效的处理事物的数目是多少？



团队的九种角色



贝克尔 (Dr. Freeman M. Birkel) 最近写了一本新书《团队角色》(Team Roles)。这本书详细描述了九种团队角色，并提供了如何识别和利用这些角色的建议。

你是如何与员工建立信任关系的？

- 小组活动：讨论与分享（15分钟）
 - 你是如何与员工建立和维护信任关系的？
 - 当信任出现危机时你是如何做的？



信任

如何做到正面思考？

- 关注机遇而非问题
- 从激励到自我激励
- 建立积极思维意识，将积极结果及行动“内心化”
- 摆脱依赖
- 做到最好



正面思考

管理的五大任务



个人反思

主动性	目标执行力
开放性	适应性

目标制定的原则



组织工作的原则

- 效率原则**：组织具有资源聚集与放大的功能。
- 统一原则**：目标统一，指挥统一。
- 平衡原则**：管理层次与幅度，责权利，权力的行使与监督制衡的，公平与心理的不平等。
- 灵活原则**：现有的组织结构一环境的未来变化一自调整。

2 组织

决策的“4P”原则



所有利益相关方的可持续表现

监督的有效性

- 活动：监督的有效性思考与分享（15分钟）
- 你在工作中是如何进行监督的？
- 监督的有效性如何？
- 监督工作中常见的问题是什么？如何解决这些问题？



4 监督

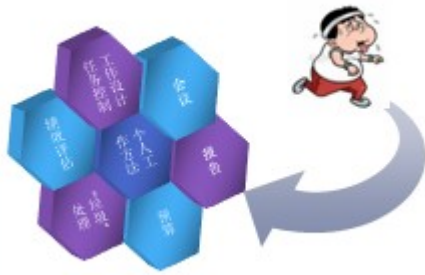
员工发展辅导

G	A	G	P
目标兴趣 (Goal/Interest)	优势 (Advantages)	差距 (Gaps)	行动项 (Plan of Actions)
<ul style="list-style-type: none"> -你的人生或职业目标是什么？ -你最感兴趣的工作责任是什么？ -你工作中最讨厌什么行为或情况？ -你想在何方尝试突破或新的方法？ 	<ul style="list-style-type: none"> -你认为自己在工作中的长处是什么？ -你最擅长的技能是什么？如何发挥和突破？ -你擅长方面的长处是什么？ -你认为自己有哪些可迁移的能力？ 	<ul style="list-style-type: none"> -你比你的目标和长处的长处，你认为自己还有哪些差距？ -你在招聘的盛大招聘或团队是什么？ -你觉得自己哪些方面有待提高？ -你有哪些优势和劣势？ 	<ul style="list-style-type: none"> -你觉得自己应该达到哪一个目标？时间是多久？ -你的具体想法和行动计划是什么？ -你如何制定你的计划？ -你会如何评价自己的成功？

5 人员发展



管理的7个工具



学以致用

- 分组活动：创建一个项目并组建一个团队，按照领导者管理的原则、任务开展工作并运用到7个管理工具。（1小时）
- 应用反馈：讲师并观察员
- 团队宣讲：（10分钟/组）

