

管理者的角色定位

——管理的原则、任务和工具

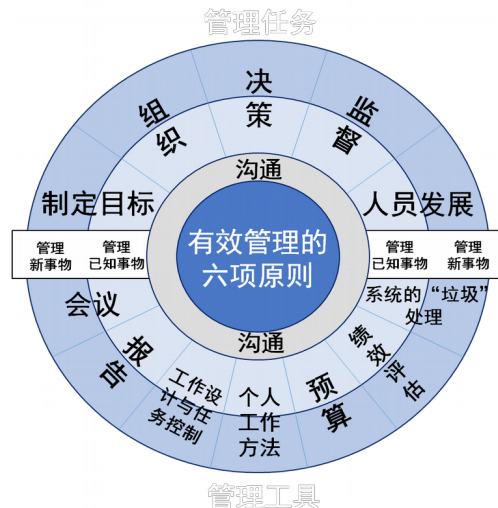
学习目标：

- 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



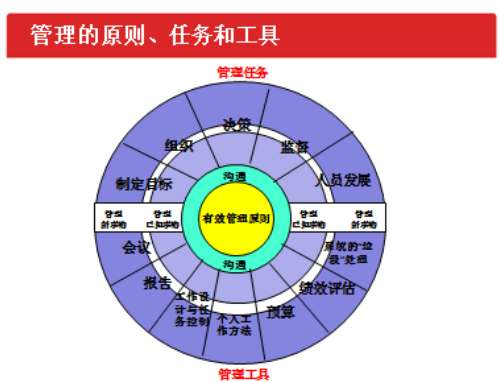
培训内容：

时间	培训内容	培训方法及演练
第一 上午	第一部分：领导者与管理者 1, 领导者 vs 管理者	1, 破冰；课程介绍； 2, 学员活动：列出领导者和管理者的特



天		<p>2, 领导者和管理者的基础任务</p> <p>3, 做智慧型领导者</p> <p>第二部分：领导者的管理原则</p> <p>原则一：关注结果</p> <p>原则二：为集体做贡献</p>	<p>征并找出其共同属性；</p> <p>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；</p> <p>4, 介绍领导者管理的六项原则</p> <p>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？</p> <p>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。</p>
第一天	下午	<p>原则三：聚焦关键</p> <p>原则四：利用优势</p> <p>原则五：信任</p> <p>原则六：正面思考</p>	<p>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”；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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？</p>
第二天	上午	<p>第三部分：领导者的管理者任务</p> <p>任务一：制定目标</p> <p>任务二：组织</p> <p>任务三：决策</p> <p>任务四：监督</p> <p>任务五：人员发展</p>	<p>1, 第一天内容回顾；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>5, 介绍任务四监督及监督方法；问题讨</p>

			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 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	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



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）工作对整体的意义（15分钟）
- 小组分享（10分钟）



为整体做贡献

团队的九种角色



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



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) 对人们的控制程度研究的结果发现，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，要想做更多的事情，唯一的做法就是按照时间顺序，一拨一批地处理。
- 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？



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？

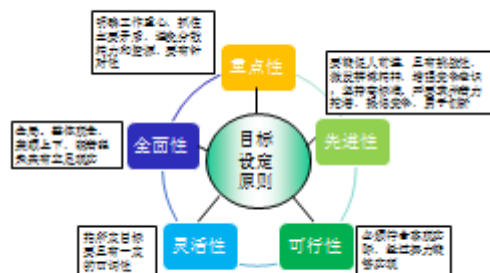


信任

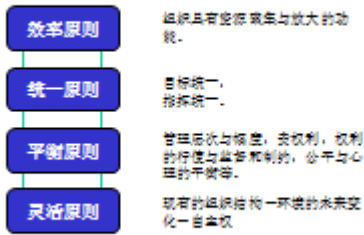
个人反思

现状	理想状况
开始	结束

目标制定的原则



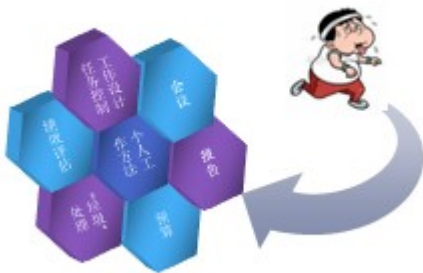
组织工作的原则



决策的“4P”原则



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）

