

## 走出管理的雷区——管理角色精准定位

**培训时间：**1天

**培训对象：**各层级管理人员

**课程目的：**

比尔盖茨说过：“成功，并非一位总是指引我们向前的老师。”别人看似辉煌的管理成功案例，应用到自己的企业却常常会遭遇水土不服。

故而我们更加需要学会在失败中汲取力量，认识到管理者的各种误区和雷区，改进思维模式，工作方法和技能，成为一个称职管理者！

故知：智者以他人作为教训，愚者让自己成为别人的教训。

**课程纲要：**

### 第一类错误 太把自己当领导

#### ■ 没认清角色，做老板的法官

- 你是谁？——管理者产生的原因
  - ◇ 从名小吃看下属的产生过程
- 向上错位——评判超过自己认知的事情
  - ◇ 站的位置不同，看到的東西一样吗？

- 任正非的管理思路
  - ◇ 小建议大奖励，大建议不鼓励

## ■ 拒绝沟通，让上级恐惧

- 沟通障碍，为什么会让人恐惧？
- 你是上司眼中的“断线风筝”吗？
- 向上沟通的误区
  - ◇ 不懂合适的沟通方式
  - ◇ 不能跟进上司思路
  - ◇ 方向的偏离与执行的障碍

## ■ 做民意代表，威胁上级

- 什么叫做“民意代表”
  - ◇ 你的权力从何而来？
- 威胁上级的各种表现
- 为什么有的管理者总是要不到资源，得不到支持
  - ◇ 你代表着谁？
  - ◇ 不要逼迫上级做两难选择

## ■ 不珍惜权力，缺乏系统思考

- 为什么说提升之前是折腾
- “受权”陷阱与极致
  - ◇ 权力恐惧的来源
  - ◇ 王永庆的“小气”管理哲学

## ■ 不转换思想，在部门间形成对立

- 把部门当成私人领地，私立山头，盲目排外
  - ◇ 拒绝进步，将现在部门看成终生归属或“养老金”
- 有意或无意在部门间设置壁垒，形成对立
  - ◇ 部门间争执不断的真正原因——语言不通
  - ◇ 你的部门间是互补还是对抗？
  - ◇ “内部客户”思维——将同级部门当成自己服务的客户

## 第二类错误 太把自己当领导

### ■ 过于逞能，忽视团队的成长

- 中国文化中的“业务崇拜症”
  - ◇ 凡事逞强亲为，团队成员无法成长
- 管理者的状态：忙盲茫？
  - ◇ 谁让我们这么忙

- 晋升真正的本质与身份的转变
- 学会将任务拆解，靠团队的力量完成

## ■ 只关注效率，忽视了效能

- 效率与效能的区别
  - ◇ 在效率与效能夹缝中滋长的官僚主义
  - ◇ 从油漆荒山搞绿化，看领导执行力
- “大众官僚”的表现

## ■ 不会授权，让责权分离

- 授权的基本
  - ◇ 授予权力的同时必须锁定责任
  - ◇ 授权的陷阱权责“被分离”的严重后果
  - ◇ 案例：看管理者如何沦为“下属的下属”
- 如何将责任锁定

## ■ 粗放化管理，不能控制距离

- 合适的距离在管理中的作用
- “合适”不是疏远
- 如何保持正确的距离

◇ 心近而身远