

管理者的角色认知与定位

——从业务（技术）到管理

【课程背景】

目前公司的中基层管理者，大多数是在原有工作岗位干的出色被提拔的，他们拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但是在升上管理岗位后，不能适应角色的转换，不能找准自己的位置，常常使工作陷入困境。本课程帮助中基层管理者全面的认知中基管理岗位在角色、能力等方面的要求，正确认知自己所在的岗位，培训中基层管理人员的职业素养。

【课程课时】1天（6小时）

【授课形式】讲授+案例研讨+视频+答疑

一、职场管理者的角色误区

中层管理者在组织中起到承上启下的至关作用，而这些作用的发挥取决于管理者能否能准确的认知角色，一旦角色错位，管理思维管理行为也将错位。

1. 管理者是通过别人完成任务的人
2. 衡量一个管理者水平的高低有三个指标
3. 管理者通过别人完成任务不等于甩手甩锅放任不管
4. 管理者的职能：计划、组织、领导、协调、监督

讨论案例：管理者传达会议精神

知识点：管理者不是自然人……

5. 做管理者不是做老好人
6. 做管理者不是做民意代表

讨论案例：执行还是沟通

知识点：管理者不是做传声筒……

二、管理者的角色定位

中层管理者在组织中起到承上启下的至关作用，面对上中下不同的三个层级，角色各不相同，在管理中要及时转换角色，做一个优秀的中层管理者。

1. 面对上级的承上：
 - (1) 规划者角色
 - (2) 执行者角色
 - (3) 危机/问题解决者角色
讨论案例：到底谁的责任？
 - (4) 模范者角色
2. 面对下级的启下：
 - (1) 绩效伙伴角色
 - (2) 监督/管控者角色
 - (3) 领导者角色

(4) 教练角色

3. 面对平行部门：

(1) 内部互为客户

参、 管理者角色转变的困难与陷阱

很多业务骨干成为管理者后，角色转变却有很多困难，有管理权不一定会用，成为管理者不一定有威信，管理者需要转变思维，掌握身份转变的方法才能统御团队，具有号召下属的能力。

1. 管理者角色转变的两大障碍陷阱

(1) 固守擅长的事，固有思维

克服固有思维的三大方法

(2) 不同晋升渠道的人际关系

2. 中层管理者的两大病症

(1) 新晋管理者并发症（急于表现/过于缓和/不敢管理）

管理行为有效性的四个阶段

管理者领导力的四个层级

讨论案例：科学管理做错了嘛？

知识点：新管理者上任前需要做的三件事……

工具：乔哈里视窗

(2) 资深管理者综合征（经验主义/好好先生）

讨论案例：晋升中层管理者之后

知识点：建立认同……

3. 新晋管理者和资深管理者在权威与人际关系上的区别

4. 团队的发展速度取决于管理者的发展速度

备注：每天标准课时 6 小时，9：00-12：00，14：00-17：00。