

高定位的管理角色认知

1 课程背景：

许多管理者当初是由优秀的员工选拔而成，由业务高手到管理高手的转变从正确的认知开始。管理者往往是半路出家，原来在专业岗位干得不错，拥有优良的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但被提拔到管理岗位后，不得不面临着新的问题：原来只要管好自己，现在要管好一个团队；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地向上级请示、与同级商量、对下级指导。

企业就像个舞台，在这里的每个人都是演员，都在扮演着不同的角色。企业是否成功，关键就在于这些演员是否能够把自己的角色扮演好。很多人与成功无缘，其实并不是没有能力，也不是不努力，而是缺乏角色意识。一个团队能否高效良性运转的关键在于管理者，而管理者能否担负起这个使命则在很大程度上取决他对自己的角色定位。由于企业规模的扩大，人际关系日趋复杂，加上企业给予他某些法定地位与职权，现在的管理者往往不再只扮演单一角色，而是同时扮演着多种角色。

如果管理者对自己的角色缺乏认知，管理者就很难发生由量变到质变的转变。管理者常常感到两头受气。决策层批评管理者太同情员工，不执行命令；员工批评管理者没有人情味，只顾抓工作。管理者处在这样的困境中，经常会有很多埋怨，似乎干好了成绩是领导的，干不好要归罪自己。因此管理者一定要很清楚自己所扮演的角色，要平衡组织的目标、企业的目标和员工的利益与目标，能够在这些关系之中寻求最佳的平衡。

对于管理者来说，要使自己能在企业中发挥自己应有的作用，首先必须认识自己，从而能够充分扮演好自己在企业中的角色。管理者是否具备正确的管理角色认知，决定了管理者的工作成效，了解自我才能领导他人，管理角色认知一直是优秀企业管理者的基础必修课。

掌握清晰角色定位，能帮助管理者顺利完成工作使命。只有如此，才能有效地实施管理，合理地安排工作，才能在更好地带领员工实现组织目标的同时，自身也不断成熟成长，成功实现从专业人才向管理高手的转变，成为一个受欢迎的卓越管理者。

2 课程成果：

- 2.1 学习、理解组织、管理、角色、职务、人的需求-态度-行为等基本的管理概念**
- 2.2 判断自己所在组织的形式、写出其优缺点及预防措施**
- 2.3 找出上级对自己职务的期望，写出让自己工作更主动的“认知整合”状态的方法**
- 2.4 管理测评**
- 2.5 管理者的 6 项基本态度自评**
- 2.6 列出自己职权范围内的目标和基准**
- 2.7 角色认知自评**
- 2.8 分析一个问题员工的态度-需求，找到正确的管理措施**
- 2.9 分组 PK 列表：发现和掌握上/下级需求的有效方法**
- 2.10 拿到相应的工具**

3 课程时间：

2 天，6 小时/天

4 课程对象：

企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

5 课程方式：

讲师讲授 60%，学员互动 40%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟+出成果的演练）。

6 课程大纲：

一、认知组织

1. 什么是组织？为什么会有组织？
2. 组织的形式
3. 组织内的职务的确立
4. 职务的管理幅度
5. 职务的认知与整合
6. 职务的自主与创造

7. 成果输出

(1) 判断自己所在组织的形式、说出其优缺点及预防措施

(2) 找出上级对自己职务的期望，并找到让自己工作更主动的“认知整合”状态的方法

二、认知管理

1. 什么是管理？为什么需要管理？
2. 管理者的6项基本态度

(1) 强烈的意愿

(2) 打破现状

(3) 效率意识

(4) 科学的方法

(5) 健全的判断

(6) 有意识地进行管理

3. 管理者的科学工作方法

(1) 明确目的

(2) 掌握事实

(3) 决定实施方法 P

(4) 实施 D

(5) 确认 C

4. 管理的目标和基准

5. 成果输出

(1) 管理测评

(2) 管理者的 6 项基本态度自评

(3) 列出自己职权范围内的目标和基准

三、认知角色

- 1. 作为下级的管理者的角色认知——辅佐
- 2. 作为上级的管理者的角色认知——培育
- 3. 作为平级的管理者的角色认知——协作
- 4. 作为个人的管理者的角色认知——优势劣势
- 5. 作为公司人的管理者的角色认知——客户和市场意识

6. 成果输出：

(1) 角色认知自评

四、认知对象——人

- 1. 人的需求
- 2. 需求满足/不满导致的态度
- 3. 态度导致的行为

4. 成果输出

- (1) 分析一个问题员工的态度-需求，找到正确的管理措施**
- (2) 分组 PK 列表：发现和掌握上/下级需求的有效方法**

7 案例、工具和方法：

1.	◇ 认识你自己：人生规划-价值观
2.	◇ 认识你自己：职业规划-经济基础
3.	◇ 管人管事管心：海底捞如何管住员工的心
4.	◇ 作为下级：乔家大院
5.	◇ 作为上级：李鸿章如何搞定刺头员工
6.	◇ 作为同级：如何让别人心甘情愿配合你？