

管理者角色认知与定位课程大纲介绍

【讲 师】周洪超

【课程背景】

在企业运营管理中，管理者几乎存在于各个组织中，他不但是组织的“缓冲器”，更是上下级的“助力器”。如果工作做的好，他就能促进组织的正常运营和稳定发展，自己也会得到领导的赞赏和下属的尊重；如果工作做的不好，他就会给组织的管理发展和绩效增长带来阻力，自己也会变成“三明治”。因此管理者要想在组织中有所作为，就必须清楚的了解管理者的发展内涵、转变管理者的行为方式、思考职业化的养成、认清自己的角色定位，并能有效的进行转换和自我提升，通过课程内容“打基础——管好自己、抓重点——激励下级、寻协同——管好同级、找资源——管理上级、树品牌——管好外部”的全面实施、分享与交流，来有效提高管理者在组织内部的自我管理能力和帮助管理者实现从“优秀到卓越”的转变与升华。真正成为组织中的中坚力量，成为组织升级的排头兵，树立团队正气，能把团队拧成一股绳，树立起正确的人生观和价值观，培育充满正气和活力的团队精神。

【学习方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【学习对象】

部门负责人、经理、主管等人员

【授课时间】1天

【学习收益】

1. 提升管理者对团队管理的认识和角色认识与定位，提升团队责任感；
2. 从管理者的团队建设、目标管理、时间管理、问题解决，特别是综合沟通能力等方面有效提升管理者的管理素质和水平；
3. 纠偏管理者的10种常见的角色误区，如何处理好员工常见15种找借口习惯；
4. 管好自己，激励下级、服务上级、协助同级的管理思想与思维及意识的提升。

管理者角色认知与定位课程大纲介绍

第一节 管理者的定位

什么是管理？作为团队的管理者，到底管理什么？

一、管理工作的目的——达成目标

- (一) 管理的核心是管人
- (二) 管理理想状态——人与事相匹配

- (三) 创造价值——铁三角
- (四) 激励团队 打造系统
- (五) 先有目标，才有管理

二、激励团队

- (一) 思想一致
- (二) 目标一致
- (三) 行动一致
- (四) 口径一致

三、中层管理者能力提升模型

- (一) 提升自我
- (二) 激励团队
- (三) 组织提升

四、“骨干、管理、领导”的区别

- (一) 骨干的定位
- (二) 管理的定位
- (三) 领导的定位

研讨：当前的管理者好做吗？存在哪些困难？

- (四) 实际案例研讨
- (五) 团队管理者十大内伤
- (六) 管理者的角色转换

五、管理者的定位

- (一) 中层管理者关注点
- (二) 管理必须为业务提供支撑
- (三) 管理者在组织结构中的位置
- (四) 不同层次管理者的工作重点
- (五) 中层角色的四项准则
- (六) 优秀管理者具备的条件
- (七) 优秀中层管理者的三承三启
- (八) 团队领导素质

六、冠军团队誓言

第二节 管理者的角色认知

一、打基础——管好自己是起点

- (一) 时间管理
- (二) 职业素养
- (三) 管理三度
- (四) 管理者的5个自我意识调整
- (五) 企业发展过程的转型管理者的角色认知
- (六) 管理者必须克服的七种习惯

批评与自我批评：工作中有哪些是自我没有做好的事例与案例？

研讨与点评：管理者如何才能尽职尽责才能管理自己？

二、抓重点——激励好下级是重点

(一) 上管理者易犯的 4 种错位

错位一：劳动模范；

错位二：事必躬亲

错位三：老好人

错位五：个性化

研讨与点评：什么样的领导才是好领导

(二) 作为上级的定位

1. 好“领导”的 3 个角色

2. 紧握领导的基石—信念

3. 自我提升，做学习型领导

4. 领导要抛弃糟粕习惯

5. 带给员工可靠感

6. 问责从领导开始，奖励从下属开始

7. 与下属保持必要的距离

8. 案例分析

(三) 向下沟通

1. 坚决不搞一言堂

2. 案例分析

3. 向下沟通——真诚的赞美胜过一剂良药

4. 向下沟通——批评的艺术

5. **成果研讨：员工常见的找借口找理由的 10 种问题与处理方式与话术**

6. 管理五做——打造高执行团队

(四) 上下级关系五要五不要

三、正副职之间的关系

研讨：正副职的痛苦

(一) 将帅关系

(二) 正职好当责任大 掌舵不稳风浪打

(三) 副职难当也要当 关键位置摆恰当

(四) 当配角要掌握五大技巧

(五) “三要三不要”

1. 要先敷衍执行，不要当面顶撞；

2. 要后私下提醒，不要事不关己；

3. 要积极去补台，不要幸灾乐祸。

(六) “四要四不要”

1. 要忠实执行，不要阳奉阴违；

2. 要阶段请示，不要事事汇报；
3. 要维护威信，不要阿谀奉承；
4. 要不近不远，不要交往过密。

(七) 把握领导管理本质性四大四不原则

四、找资源——管好上级是难点

(一) 角色定位

(二) 下属角色的常见误区

误区一：“民意代表”

误区二：“只代表个人意见”

误区三：“角色错位”

误区四：“领主”

误区五：“同情者”

总结分享：如何当好一个下属？

(三) 与上级相处

(四) 如何和上级沟通

(五) 向上沟通——和上级沟通的“七让”

(六) 如何和上级沟通

(七) 与上级关系

五、寻协同——管好同级是盲点

(一) 作为平级的定位

(二) 如何和同级沟通

(三) 思维不同做法不同造成的同级六大问题点

(四) 同级之间的关系

(五) “三靠三不靠”

(六) 协调的目的

六、管理者做事四项法则