

# 做最好的中层——管理者角色认知

主讲：冯进

## 课程背景：

1. 公司越做越大，管理人员越来越多，管理者素质参差不齐；
2. 中层管理人员的重要性越来越突出，但角色定位与管理意识尚未树立；
3. 公司管理人员，绝大多数是“技而优则仕”、“销而优则仕”，半路出家，缺乏管理技能；
4. 管理人员提升到管理岗位后，往往仍沉迷于原来的工作，不能适应角色的转换，不能找准自己的位置，使工作陷入困境。

## 课程收益：

- 帮助管理人员正确定位个人角色，找准在公司的位置；
- 使管理人员全面认知自己在公司中的角色，及时准确完成角色转变；
- 帮助管理者认清不同角色经常存在的一些误区及其危害，避免管理者深陷其中不能自拔；
- 形成管理团队之间的彼此尊重与融洽和谐，降低沟通成本，提高工作效率，最终助力企业发展。

## 培训对象：

基层、中层管理人员

## 培训时长：

1天（6H）

## 培训方式：

讲授+分享+案例分析+互动+视频分享+讨论

## 课程大纲：

### 一、角色——基础认识

- 1、所谓角色：对角色的定义
- 2、角色认知：从婚姻的角色导入管理角色
- 3、角色转变：无时无刻不在进行的身份变化
- 4、管理理念：本色做人、角色做事
- 5、中层管理者的角色：下级、上级、同事。

### 二、角色错位——管理者之怪现状

- 1、作为下属的管理者常见的角色错位
  - 民意代表
  - 领主
  - 自然人
- 2、作为上司的管理者常见的角色错位
  - 业务员（分组案例讨论：业务员型管理者的工作特点）
  - 教父（分组案例讨论：下属绩效是“盯”出来的吗？）
  - 官僚思想
- 3、作为同事的管理者常见的角色错位
  - 对立者
  - 老好人
  - 无关者

### 三、角色认知——中层管理者干什么

- 1、管理者的职责：帮助下属及团队达成目标，而非仅仅自己达成目标
- 2、不同层次管理者的工作重点

- 例行工作
- 问题工作
- 创新工作
- 3、中层管理者的四种身份
  - 代表组织
  - 代表上司
  - 代表下属
  - 代表部门
- 4、管理者的角色定位分析
  - 承上
  - 启下
  - 平行（分组案例讨论：为什么同一工作内容有多个其他部门参与？）
- 5、管理者五大时空的工作内容
  - 第一时空：每天应做的4件大事
  - 第二时空：每周应做的5件大事
  - 第三时空：每月应做的6件大事
  - 第四时空：半年应做的4件大事
  - 第五时空：一年应做的6件大事
- 四、作为下属——如何与上司相处**
  - 1、分析上司对工作的需求
  - 2、上司认同的八种干部
  - 3、与上司相处的六大原则
  - 4、如何接受工作
  - 5、如何向上司汇报工作
  - 6、要学会“管理”上司
- 五、作为上司——领导角色类型**
  - 1、规划者
  - 2、管理营运者
  - 3、团队领袖
    - 身先士卒；以身作则；身怀绝技。
    - 检查、纠偏、监督、激励。
  - 4、激励者
    - 激励的过程
    - 激励的理论基础
    - 如何对员工进行有效激励
    - 员工需要激励的信号。
  - 5、授权者
    - 授权的时机
    - 授权者应该做什么
    - 授权者不应该做什么
    - 如何进行有效的授权管理
    - 如何应对“反授权”。
  - 6、沟通者
    - 沟通过程中，信息传递要素
    - 沟通过程中，语言的运用需注意的问题
    - 沟通过程中，语气语调的运用
    - 沟通过程中，身势语的运用及含义
    - 沟通禁忌：这些问题，你有没有

□ 沟通中最重要的关键点：聆听

沟通趣味游戏：劫持人质

## 7、创新者

□ 企业中的创新有哪些

□ 妨碍创新的四大障碍

□ 创新思维小练习

□ 简单实用创新小方法：头脑风暴法

□ 头脑风暴法使用注意事项

## 8、教练员

□ 招聘合格员工：如何招聘到合格员工

□ 训练新员工：对新员工哪些方面进行训练

□ 实施在岗培训：在岗培训的形式有哪些

□ 培养接班人：接班人 VS 带出土地饿死师傅

□ 辅导问题员工：

□ 辞退不合格员工：

## 六、作为平级——如何与同事相处

1、与同事相处的要求：二大原则与两个思想

2、赢得同事支持的三个要求

3、与同事沟通的禁语

4、核心：把同事当做内部客户

5、内部客户合作要点

## 七、小结

1、中层管理者的自我角色认知

2、中层管理者的涵养与修炼