

管理转身----管理者的角色认知与定位

【课程背景】：

越来越多昔日的技术能手、业务骨干，因企业发展的需要而从业务精英提升到管理岗位后，他们在角色转换、认知调整、管理认知与能力匹配方面出现了很多的困惑；他们对管理角色及管理工理解片面，无法把管理职责真正承担起来；他们虽然有管理意识但缺乏管理思维，每天自己很忙很累、但是管事带人的成效不佳，容易出现事情没做好、上司不支持、同僚不配合、下属不拥戴，离心离德，败走天涯。很多管理者不是失败在管理技术上，而是失败在管理观念里。下面是几个经典的问题：

- 1、管理者知道自己的身份不同于普通员工，但为什么很多管理者私下里，总“出卖上司”，让上司做坏人？
- 2、管理者知道要服从上司，但如果上司的决策是“错误”的，而沟通无效，上司“一意孤行”，还要不要服从执行呢？
- 3、管理者知道和同僚是伙伴也是竞争对手，但什么时候该竞争，什么时候该合作？分寸如何把握？
- 4、管理者知道要带好队伍，但时间和精力要放在改造老员工身上，还是培养新员工？

----针对此种情况，本课程从管理者角色转换为起点，帮助管理者从管理的系统思维逻辑出发，激发管理者的自我管理改善的意识，明确自身角色与定位，增强整个管理团队的凝聚力，缩短中层干部的成长周期，减少管理失误，提高管理效率，适应市场竞争形势和组织发展要求，增强并提升

企业核心竞争力。

【课程目标】：

- 1、帮助管理者进入管理者角色，懂得管理者角色需要做的事情
- 2、掌握向下管理时处理复杂问题的能力，提升管理效率
- 3、理解辅佐上级的角色，学会辅佐上级的行为
- 4、掌握管理的核心概念，认知管理者的相关角色与思维转换

【课程时间】：1天，6小时/天

【课程对象】：企业新晋管理者

【课程方式】：互动讲授、个案分析、小组研讨、团队分享、游戏互动、现场模拟、辅导点评

【课程大纲】：

1.管理的理解

- 1) 正确理解“管理”的定义
- 2) 骨干员工与管理者的区别
- 3) 角色转变的困难之处

2. 管理者角色认知的误区

- 1) 民意代表；
- 2) 同情者；
- 3) 只代表个人意见；
- 4) 领主意识（缺乏大局意识）；

5) 传话筒；

6) 业务员。

3.管理者的自我认知

A. 我是谁？

1) 晋升后我到底是谁？

2) 我的优势、劣势、价值观是什么？

3) 我当下最有价值目标如何设定？

4) 我如何排序目标优先顺序？

B. 我在哪里工作？

1) 公司欣赏、提倡什么行为？

2) 公司反对、禁止什么行为？

3) 公司的商业行为准则是？

4) 我是决策者、管理者还是执行者？

5) 组织/公司授于我的权、责、利是？

6) 我的上司最大的工作重点我如何协助解决？

C. 我的工作结果是？

1) 我需要输出的工作结果的标准？

2) 我如何创造价值？

3) 我如何实现、传播、延展价值？

4.我的如何达成工作结果？

- 1) 我的直接上司的对工作交付的标准是？
- 2) 直接上司的风格、审美、潜在工作标准需求是？
- 3) 我如何得到上司对我“成熟度”的确认？
- 4) 我申请哪些资料投入达成工作结果令上司满意？
- 5) 我如何超出上司的满意令他喜悦？

5.管理者扮演的角色三个维度

A: 作为下属的角色

- 1) 承上启下中间人
- 2) 专业业务带头人
- 3) 业务技能培训者
- 4) 下属心态建设者
- 5) 下属行为监控者
- 6) 体现上级的意志（替身）；
- 7) 上司决策永远是对的；
- 8) 切忌议论上司的是非；
- 9) 不抢上司的风头；
- 10)独立承担责任；
- 11)敏感于上司的立场。

B:作为上司的角色：

1) 领导/教练/中间人/啦啦队长/绩效伙伴/发展策略建议者

C:作为同事的角色；

1) 正能量的宣导者。；

2) 面子第一，道理第二；

3) 高调做事，低调做人；

4) 彼此尊重，懂得分享。

6.如何从新手管理者蜕变为职业管理者？

1) 防大侠文化----做好部门的指挥官

2) 防低头拉车----做好战略的执行官

3) 防只重结果不重过程----做业务的检查官

4) 防放羊思想----做团队的教练官

5) 防重业务不做文化----做文化的传承官

6) 防老好人----做制度执法官，维护公平公正

7) 防被动工作----做管理的创新者

8) 防老好人----做制度执法官

9) 防本位主义----做跨部门的协作者

10)防猴子甩锅----做问题的引导者

11)中层管理者的两大内伤

7.管理者应有的职业化行为

- 1) 职业的态度
- 2) 职业的道德
- 3) 职业的技能
- 4) 职业的形象

8：新晋管理者的六个思维转型

- 1) 少一些努力，多一些借力
- 2) 少一些管理，多一些领导
- 3) 少一些控制，多一些信任
- 4) 少一些做事，多一些做人
- 5) 少一些个性，多一些弹性
- 6) 少一些指挥，多一些指导
- 7) 少一些教化，多一些激励
- 8) 少一些经验，多一些系统

9、团队管理者的五大角色

- 1) 当好伯乐——如何选拔人才
- 2) 当好教练——如何培训发展员工
- 3) 当好将军——如何对下属绩效考核
- 4) 当好益友——如何留人与有效激励

5) 当好医生——如何进行离职员工管理

---完-----,课纲会依企业实际需求情况与老师现场的学员了解，会作些许的调整！