

《角色定锚——管理者角色认知与定位》

主讲：杨天雄老师

课程背景：

目前公司的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：

原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；

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，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级；

管理者的角色认知决定了管理者的工作成效。因此，角色定位准确非常重要！

课程收益：

本课程为新任管理者与核心骨干打下坚实的团队管理所需要的理论基础，由优秀的业务骨干向优秀的管理者进行转变，系统提升作为管理者的各项能力，消除管理障碍，使公司和团队的效能最大化。

课程形式：

课程对象：适合各层管理人员

课程形式：讲授、视频讨论、案例分析、精彩互动的方式教学

授课时间：实战版一天（6小时）

课程大纲：

一、管理者的角色转变

（一）管理者角色转变的对比：

- 1、专才——通才；
- 2、依靠个人努力——依靠团队建立工作网络，利用他人的手去实现组织目标；
- 3、善做具体业务工作——做管理、领导工作,花较少的时间做具体业务工作；
 - 4、对技术性强的职业——对管理职业有认同感；
 - 5、面对事——人与事的平衡。

（二）骨干员工与管理者的区别

（三）角色转变困难的4个原因

- 1、能力差导；
- 2、角色惯性和角色惰性；
- 3、成就缺失感；

4、定位模糊。

二、管理者的角色与职责

(一) 避免管理者的两种误区

- 1、新经理并发症：急于表现、过于缓和
- 2、老经理综合症：经验主义、好好先生

(二) 如何应对管理的两难现象

- 1、有情的领导；
- 2、无情的管理；
- 3、绝情的制度。

(三) 针对上中下三层的定位分析

- 1、承上；2、启下；3、平行。

(四) 团队角色测试工具：贝尔宾角色分析

三、管理者的自我管理

(一) 四大自我管理法则

- 1、服从法则：规则至上

① 遵守制度，严守纪律

② 用制度保障执行

2、冠军法则：能量聚焦

① 刀锋效应 vs 短板现象

3、坚持法则：专注自律

① 信封计划

4、速度法则：快

① 时间管理工具：番茄钟工作法、优先事项排序

② 时间管理四大方法

(二) 三大自我管理步骤

1、定目标

① 设定目标七步骤

② 助力分解目标五大原则

③ 目标管理工具：SMART 原则

2、追过程

追踪管理：信息反馈

追踪管理：数据分析

追踪管理：监督检查

3、要结果

结果思维

结果导向

四、管理者的领导艺术

(一) 三管齐下打造优秀团队

高层领导：战略明确、计划清晰

中层主管：转换角色、激活团队

基层人员：增加动力，务实高效

(二) 如何打造高执行团队

1、赋能型打造

赋能打造三阶段：管理-激励-赋能

2、教练型打造

教练式管理者的三种行为风格：(1) 导师 (2) 教练 (3) 监督员

3、竞争型打造

提高团队竞争力的两个对策

核心竞争力的三个特征

倡导团队竞争的三种方法