

# 管理者角色认知与自我管理

## 一、课程背景

世人称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾经对管理学定义如下：“管理就是通过别人使组织工作完成得更为有效的过程”。这句简单明了的话语揭示了我们一直追寻的管理的真谛，可谓字字珠玑，我们的课程也将紧紧围绕这一定义，结合企业运营规律、贴近企业文化特色，在管理认知与管理技能方面同步学习。完成从普通经理人到职业化经理人的转换，从管理自己到管理团队的自我更新以及自我管理的方法；全面提升经理人的胜任能力，成为真正的职业化经理人；全方位提升经理人的职业化素质和职业化能力；为企业打造一支高素质、高能力的经理人。

## 二、课程目标

课程围绕管理人员在日常工作中存在的问题和困惑，重点通过案例分享、互动游戏等喜闻乐见的形式，生动形象地诠释一个管理者成长中必经的职业素养，角色转型、组织定位；从而从思想解决企业管理者在日常工作的定位困惑和问题。达到以下效果：

- 1、提高个人管理素养，盯准位置,调整好心态完成管理人员认知定位转型；
- 2、解决与上级磨合，领会组织定位思路，聚焦目标，执行到位；
- 3、解决在团队中的定位，激励带领下属，发挥激励合力，提升绩效。
- 4、在横向管理中，融洽关系，同理心沟通，达成目标。
- 5、掌握高效学习的方法，管理自己的时间，加速成长。

三、课程时间：1天

四、授课对象：公司中、基层管理人员

五、授课方式：讲解、课堂互动、案例、实操练习、工具

六、课程大纲

### 第一讲 新时代的管理者定位分析

一、组织能力和个人能力下的管理四象限：从平庸到卓越，从业务到管理。

二、管理概述

1、管理的定义

小组讨论：能力坐标：请问，您属于哪一型的？

(业务员型、精英型、堕落型、官僚型)

2、管理的重要内涵：获取、调度、利用、开发。

3、中基层、高层管理的层次和职责定位

三、管理者的四大角色错位：土皇帝、民意代表、自然人、传声筒

案例分析：我们都想去旅游

四、避免新晋管理者的两种病症：急于表现、过于缓和。

避免老管理者的两种病症：经验主义、好好先生。

五、中层经理的角色定位：向上管理、向下管理、横向管理、自我管理

### 第二讲 向上管理

一、上司眼中好主管的八大标准

## 二、对目标的达成负责：剥洋葱法

### 1、目标达成的七大步骤及应遵守的“SMART”原则

**案例分析：一年可以赚到 100 万吗？**

## 三、对工作的流程负责：请示与汇报的三个态度；汇报工作的五大要点；

**成果展示：17 种各领风骚的直播平台；**

**案例分析：两位主管的靠谱指数评定：被领导质疑的时候**

**小组讨论：刘主管哪里做错了？**

## 四、对四种不同性格领导的管理：互动型、控制型、务实型、分析型

**测试：DISC 性格测试及人物分析**

## 五、与上司合作的五大障碍及与上级沟通的重要三部曲

**案例：你的工作做得不错呀**

## 第三讲 向下管理

### 一、部属对上司的五大期待

### 二、中层管理者对下的五大角色定位

#### 1、做放大镜，不做大气层——业绩达成

**案例分析：领导，您再不让我走，我就剖腹“自杀”。**

#### 2、做教官，不做保姆

布置工作的五步法：交代工作、复述、询问目的、明确边界、问最优解

**案例：年会宣传稿**

#### 3、做镜子——使部下积极接受命令

**案例：消除抗拒的五个步骤与意义**

#### 4、做明星领导—批评部下的方法

**工具：汉堡责备法与“BEST”原则**

#### 5、做催化剂—激励不仅要有，而且要即时

**案例：深圳有家公司，从来不逼员工加班。**

**历史故事分析：刘邦如何建立大汉天下；**

**纵观古今：秦始皇如何建立丰功伟业？成吉思汗如何建立蒙古帝国？**

### 第四讲 横向管理

#### 一、横向管理要点之一：对彼此的尊重和欣赏

**工具：赞美与批评的六层次运用：批评的下三层与赞美的上三层**

#### 二、横向管理要点之二—双赢思维

**与人相处黄金法则：每一个别人都是最好的别人，而自己是最好的自己！**

**游戏：推手**

#### 三、横向管理要点之三—内部客户意识思维

**同级之间、上下级及部门之间都要有内部客户思维**

#### 四、横向管理要点之四—换位思考

**工具 1：摄像机的五种感知位置**

**工具 2：品牌积分榜**

#### 五、横向管理要点之五—大局意识

**强化全局视野：要在其位，谋其政**

**典故：各自为政**

### 第五讲 自我管理

一、自我更新与管理的重要性：现代的竞争是人才经济的竞争。

二、自我管理的四个方面

1、身体层面

2、精神层面

3、智力层面

4、社会/情感层面

二、自我超越，严于律己，做示范，做表率

1、更新中的统合综效

2、磨刀不误砍柴工：个人产能的提升

分享竞赛：见地、修正和行愿