

管理者的角色认知

(讲师；王雷军)

一、课程背景

在全球经济时代下，市场竞争日益激烈、复杂多变，企业需要不断地寻求变革创新，以实现企业可持续发展之路。

这其中，企业各级管理干部起着非常关键的作用，而我们的管理现状又如何呢？

为什么我们每天总是陷身于具体事务中而忙累不堪？

为什么我们总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？

大多数管理者是因为自己在基层工作出色、业绩突出而被提拔到管理岗位上来，因此他们在工作中或遇到问题时，自然而然地会沿用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和方法。对于管理，他们依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程就是要帮助企业管理干部来转换思维模式，明确自身的角色定位。

二、课程收益

- 强化管理意识，了解管理的内涵与风格识别
- 作为不同角色，明确不同的角色认知与定位

三、课程方式

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教

学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

四、课程特点

特点 1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点 2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

五、课程安排

1 天（6H）

六、课程对象

企业中层管理干部及储备干部

七、课程大纲

第一部分 管理者的基本认知

一、管理的真正内涵

1、管理的目的：为了达成组织的目的和目标。

组织的目的：就是组织存在的理由

组织的目标：就是组织生存的条件

2、管理的对象：人、财、物、时间、信息、技术等所有经营资源

3、管理的方法：经济的、有效果、有效率地运用

二、人员管理三层面

1、道具的、被动的层面：

2、动机的、态度的层面：

3、合理的、认知的层面：

管事（科学方法）+理人（尊重人性）

三、管理者任务矩阵

管理自己/管理团队/管理工作/管理战略

四、管理与人的行为

人类行为的理解

掌握下属的需求

辨别需求的不满

五、管理者基本态度

达成意愿

打破现状

效率意识

科学的方法

健全的判断

有意识地进行管理

六、确立管理者思维

案例讨论：先处理事情？还是先处理心情？

知识小结：管事与理人之间的思维与行为差异

管理本质是为达到目的而选择手段

以结果可能性来选择方案的可行性

日常管理中解决事情关注标准效率

日常管理中解决性情关注理解感受

管理中只有职务意见没有个人意见

七、管理者风格解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式

根据对方个性采用相应管理方式提高效果

课堂现场测评

指挥型风格的特点解析

影响型风格的特点解析

支持型风格的特点解析

严谨型风格的特点解析

第二部分 管理者的角色认知

一、ABC角色认知

A (高层)

B (中层)

C (基层)

案例讨论：公司下达的任务，刘经理是先沟通，还是先执行？

知识小结：如何做好上传下达

B角色的定位：

承上：执行上级指令

平行：协调工作关系

启下：做好下属管理

二、自我心智的转变

团队的心智—

共赢的心智—

改善的心智—

感恩的心智—

责任的心智—

问题的心智—

学习的心智—

三、自我角色的转变

完成工作职责的转变

完成拉动方式的转变

完成工作技能的转变

完成控制方式的转变

完成评价方式的转变

完成心理需求的转变

第三部分 作为下属的角色认知

一、案例分析：角色错位的表现

民意代表

同情者

位置错位

我只代表个人意见

二、管理者的角色定位

职务代理人

执行者

问题解决者

三、做好“四位”

明确定位/做事到位/学会补位/思考换位

四、向上辅佐的职责

提供全面信息给上司

协助上司决策

提供多个备选方案

执行上司决议

解决上司难题

五、向上辅佐的原则

敬业原则/服从原则/请示原则/距离原则/绩效原则

第四部分 作为同级的角色认知

一、案例分析：角色错位的表现

二、管理者的角色定位

同事的供应商——内部客户

三、横向协同的要点

尊重欣赏/知己知彼/换位思考/共同利益

四、横向协同的法则

启动工作谈目标

协调任务看分工

解决问题找方法

执行任务讲原则

五、横向协同的方式

服务协同：谁更贴近客户，谁就是指挥棒

指导协同：提供贴身支持，专业创造价值

管控协同：找到双赢支点，平等互动沟通

情感协同：关注公司整体，投资情感账户

第五部分 作为上司的角色认知

一、案例分析：角色错位的表现

二、管理者的角色定位

三、管理者信念的转变

人都是 OK 的—接纳（相信）

人的行为背后都有一项积极的意图—动机（探索）

人是有资源的—调焦（支持）

人当下会为自己做最好的选择—创建（尊重）

改变是必然的—承诺（行动）

四、管理者思维的转变

管理向教练的转变

机械向价值的转变

控制向影响的转变

效率向效能的转变

课程回顾与总结