

管理者角色认知与职责

主讲：曾子熙老师

前言：

本建议书为提升管理者角色认知与职责技巧所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程规划说明：

主管在企业中扮演着承上启下的重要角色，举凡政策的布达或工作指派，主管都扮演着决策单位与作业核心单位的重要信息传达者、转换者、联络人者、确认者！

然而，企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。因此，在现今这个多变、充满冲击与变革的经营环境里，主管的核心能力具有决定性的影响，将是企业追求成长的重要课题。

课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受团队，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

课程目标：

- 一、 全方位认知中坚干部应有职责、扮演角色及作法，全面提升单位组织经营绩效。
- 二、 学习分析管理的环境分析
- 三、 掌握管理的基础与原则。
- 四、 掌握管理者的角色与职责
- 五、 掌握管理者做为下级的角色认知
- 六、 掌握管理者做为同事的角色认知
- 七、 掌握管理者作为上司的角色认知

学员对象：管理人员

授课时数：1天6小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

引言

- 一. 解决问题？或换问题？
- 二. 新思考水平——经营的眼光
- 三. 复杂的问题没有简单的答案
- 四. 错的问题没有对的答案
- 五. KCAB 的循环-知识决定态度与行为

第一单元:管理的环境分析

- 一. 互联网时代需要的组织管理
 - 外部环境的变化，颠覆了原有的竞争力
 - 传统管理的模式开始变迁
 - 组织设计创新将会日新月异
 - 中国式管理思想必然逐步建立
- 二. 互联网时代工作者的特性
 - 成长背景的特殊性
 - 工作动机与对工作心理预期的变迁
 - 多元化的价值观
 - 与现有管理方式的冲突
- 三. 新生代员工喜欢的管理方式
 - 指导式管理，宽严结合
 - 结果导向，有自己的创新空间
 - 分工明确，责任清晰
 - 宽松自由但不放纵
 - 管理制度和方式人性化、开放化
 - 民主化、科学化和公平化
 - 创新、超前的管理文化
- 四. 新生代员工希望企业提供什么
- 五. 昨日管理者 VS. 今日管理者

第二单元：管理的基础与原则

- 一. 经营与管理的不同本质
 - 做对的事 VS 把事做对
- 二. 经营管理的任务
 - 经营决定方向
 - 管理决定执行
- 三. 组织的目的
 - 充分发挥人的长处
- 四. 组织管理的三个重点
 - 组织合理化
 - 职位合理化
 - 人员合理化
- 五. 组织管理的原则
 - 分工

- 控制幅度
- 责任与权力
- 统一指挥
- 授权
- 执行与监督分开

六. 新时代-组织管理与实践

- 传统的企业组织结构的边界
- 组织协作的实践原理
- 改变等级体系的支点
- 调整横向体系的做法
- 工作重心以客户为中心
- 配置协作者角色与责任

第三单元：管理者的角色与职责

一. 管理者的定位及任务

- 向上管理—辅佐上司
- 向下管理—管理下属
- 平行管理—分工合作
- 对外管理—双赢发展

二. 管理的四大构面及工作

- 环境的预判
- 工作的管理
- 人员的管理
- 发挥领导力

三. 管理思维的转变

- 刚性和弹性的掌握
- 从管事到管人与事的转变
- 建立管理的标准
- 外方内方到外圆内方的转变
- 从个人到团队
- 倾全力来帮助员工，让他们达到您想要的目标

四. 重新定义管理者与企业的关系

五. 重新定义管理者与部属的关系

六. 循序渐进的改变

第四单元：管理者做为下级的角色认知-向上管理

一. 明确部门责任中心定位

二. 与上级一致性的战略执行

三. 明确自身的主管角色

- 直线指挥系统
- 行政系统
- 对人负责、对事负责

四. 树立上司的形象

- 明确方向与目标
- 管理的体制与地位

- 价值观与形象
- 五. 与上司沟通的原则
- 六. 与上司报告的要点
 - 清晰的表达
 - 如实的汇报
 - 条理与焦点
 - 专业的建议
 - 后续的方案

第五单元：管理者做为同事的角色认知-平行管理

- 一. 角色定位分析
- 二. 职责与角色
 - 内部客户关系
 - 内部流程关系
 - 衔接与联动
- 三. 公司水平体系问题剖析
- 四. 部门主管之间常见现象误区
 - 内部供应链与外部供应链的边界模糊
 - 总是抱怨流程与部门职责不明确
 - 不懂换位思考
 - 欠缺双赢思维
 - 知己不知彼
 - 缺乏尊重与欣赏
 - 缺乏专业以外的知识
 - 本位主义
 - 无全局观点
- 五. 创造水平和谐的原则
 - 用流程取代结构
 - 坚持以客户为中心
 - 以一种模式面对客户
 - 为服务客户构建团队
 - 符合客户需求的人才建设与储备
 - 跨团队分享知识
- 六. 跨部门沟通的要点与方式
 - 尊重和欣赏
 - 换位思考
 - 知己知彼
- 七. 如何有效的进行跨部门协作
 - 强化全局视野
 - 选择适当的沟通方式
 - 运用对方的思考逻辑
 - 尊重他人的主导权
 - 争取高层的支持
- 八. 如何应对部门权限之间交叉地带的事
- 九. 管理理念的转变-团队运作的良性循环
 - 合作目标
 - 信任与依赖

十. 个案研究

第六单元：管理者作为上司的角色定位-向下管理

一. 建立领导力的关键

- 运用地位权力
- 培养个人权力

二. 对下属管理者工作全景分析

- 目标与计划
- 职务分配
- 指令下达
- 进度与质量控制
- 协调
- 教导与激励
- 绩效评估与考核

三. 明确目标与任务

- 明确指令下达
- 选择适当的人执行命令
- 追踪下达命令后的执行状况
- 协助部属创造一个好的执行环境

四. 培养部属能力

- 部属分析
- 部属培育

五. 有效激励员工

- 自身能力*被激励的程度

六. 运用授权技巧

七. 评价员工绩效

八. 改进绩效落差

九. 致力于运作团队

十. 现代职业经理的五大角色：案例互动演绎

- 管理者
- 领导者
- 教练
- 变革催生与带领者
- 绩效伙伴

十一. 职能盘点-您是合格的管理者吗?