

## 管理赋能系列课程 1：

# 《明定位——管理者角色认知》

培训师：李罡

## 壹、课程背景

从业务岗位晋升到管理岗位，所扮演的角色、需掌握的技能和工作职责都发生了很大变化。由于不能快速实现角色转变，缺乏对管理的角色认知，导致很多被提拔到管理岗位的业务能手、技术骨干不能正确发挥管理的作用。

对上角色：不能正确领悟上级意图，不能正确贯彻上级指令，导致向下宣贯走样，执行不力，让上级领导不满意。

对下角色：不能有效发挥团队的力量，扮演的更多的是“超级业务员”、“超级技术员”的角色，导致自己处处亲力亲为、心力憔悴、身心疲惫，工作效率低下，员工意见大。

水平角色：同平行部门的关系僵化，不会主动争取其他部门的支持与配合，遇到问题先想着推卸责任，导致在工作中被掣肘，被动不堪，甚至成了同级眼中的“异端”。

用美国学者劳伦斯·彼得(Laurence Peter)的话说，他们已经到了“不能胜任的位置”，即到了“彼得高地”。如何让管理者能够正确发挥管理的作用？本课程将从对上角色、对下角色、水平角色三个维度说明管理者应该具有的管理认知和行为模式。

## 二、课程目标

- 1、帮助管理者认清自己的角色定位，在管理工作中能够反思自己的管理行为，从而不断改善自己的思维模式、情绪模式、行为模式；
- 2、清晰对上管理者的角色是上级替身，规避对上的四个角色误区，达到对上做好辅佐者的角色；
- 3、清晰对下管理者的五个角色，规避对下三个角色误区，能够正确发挥管理与领导的作用，提升团队凝聚力；
- 4、清晰水平管理者的角色是内部客户，能够加强与水平部门的沟通协同，提升跨部门协作的效率。

## 三、授课方式

本课程通过大量的实际管理案例+小组讨论+学员分享的方式，促动管理者反思，将理论与实际相融合。

## 四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：1天（6小时）

六、课程大纲：

导入：《兵临城下》电影片段带给管理者的思考

管理模型：组织竞争力模型——管理竞争力模型——人员竞争力模型

管理者多维角色总述

一、对上角色——上级替身责任到

1、管理者要做好“上级替身”

导入：影视剧中“替身”的作用

分担工作、承担风险、弥补不足

案例讨论：丁经理有哪些做法存在问题？

上级替身角色含义：职务代理人、职责履行者、执行者、报告人

2、上级替身四项准则

- 言行举动代表公司和上级
- 言行要体现高层意志
- 站在经营者的角度考虑问题
- 保证组织利益最大化的同时实现自身利益最大化

3、对上角色常见误区

- 民意代表
- 领主
- 自然人
- 传话筒

案例：周丽的做法会产生什么影响？

练习：判断以下场景是哪种角色误区？（4个场景练习题）

二、对下角色——团队管理扮五角

对下五角色：领导者、管理者、教练、绩效伙伴、规则的制定者与维护者

1、管理者与领导者

- 管理与领导的定义

小组讨论：领导与管理的区别有哪些？

- 管理与领导的区别

案例讨论：王经理的“人性化管理”改革为什么会失败？

- 现代管理五项职能  
计划、组织、人事管理、领导、控制

- 领导力发展五层次

#### 案例讨论：李经理处在哪个领导层级？

- 领导力两个来源  
权力性领导力与非权力性领导力

#### 练习：自我领导力分析

### 2、教练型领导者

- 两种管理方式：给答案与取智慧

#### 角色扮演：传统对话与教练式对话的区别

教练与传统管理的区别

- 教练发问工具：TFW提问

#### 练习：15个问题类型区分

### 3、绩效伙伴

- 绩效管理6步程序：明确管理者和下属要做什么

### 4、规则制定者

- 团队中“同流合污”小团队的表现
- 共创讨论：共创团队共同价值观

### 5、对下角色常见误区

- 技术员/业务员

#### 案例讨论：张部长为什么这么累？

技术人才与管理人才的区别

技术出身管理者的习惯转变

- 官僚思想
- 员工保姆

## 三、水平角色——内部客户服务好

### 1、三类内部客户关系

- 内部客户类型：职能客户、流程客户、工序客户
- 内部供应链：服务流、信息流、物流

### 2、内部客户服务意识

#### 案例讨论：生产部与设备部间的矛盾

练习：结合企业实际部门间冲突的案例，运用内部客户分析表进行练习。

### 3、水平角色常见误区

- 从上级处领报酬——只对上级负责
- 仅仅各司其职——本职职责之外不管
- 习惯于管和被管——缺少横向协调的意识
- 其他部门为我服务是应该的——缺少换位思考

<到此为止>