

从兵到将——不同层级管理者的角色认知

一、 什么是管理者

1. 企业的经典组织层级
2. 技术岗与管理岗的区别
 - (1) 责任定义不同
 - (2) 核心技能要求不同
 - (3) 工作重心不同
 - (4) 评价标准不同
 - (5) 关注点不同
3. 管理者的角色错位
 - (1) 对上错位
 - 错位一：民意代表
 - 错位二：领主
 - 错位三：劳动模范
 - 错位四：自然人
 - (2) 对下错位
 - 错位一：不好意思管
 - 错位二：不知道怎么管
 - 错位三：传声筒
 - 错位四：奴隶主
 - 错位五：和稀泥

(3) 对平级错位

错位一：自我利益至上

错位二：跨部门领导

错位三：缺乏协作精神

错位四：敌视其他部门

4. 管理者的三大核心能力

(1) 影响力—自我管理与工作能力

(2) 领导力—团队建设与下属培养

(3) 工作力—工作管理与人际协作

二、 基层管理者的角色认知

1. 基层管理者的核心角色—员工工作结果的保证者

2. 基层管理者的核心能力—执行力

3. 基层管理者如何做工作

(1) 基于员工行为的工作规划（配工具表单）

(2) 实时的工作结果确认

(3) 基于员工表现的实时激励

(4) 员工的能力认知与合理工作安排

(5) 基本技能培训

(6) OJT 的下属培养

三、 中层管理者的角色认知

1. 中层管理者的核心角色—公司战略目标达成的承接者

2. 中层管理者的核心能力—“三承三启”

- (1) 承上启下
- (2) 承前启后
- (3) 承点启面

3. 中层管理者如何做工作

- (1) 用时间管理思维去关注工作重点
- (2) 有效分解公司战略目标（目标分解工具）
- (3) 学会授权去布置工作
- (4) 用启发与引导去面对下属求助
- (5) 定立机制去激发团队状态
- (6) 用共赢思维去整合资源

四、 高层管理者的角色认知

1. 高层管理者的核心角色—公司战略的制定或参与制定者

2. 高层管理者的核心能力—格局与布局掌控

3. 高层管理者如何做工作

- (1) 广阔的格局与眼光
- (2) 胆识与责任
- (3) 识人与用人
- (4) 系统化思维与全局化思维去看待工作
- (5) 高层管理者的四大领军时刻