

# 管理者角色定位与自我管理

-----从有位到有为

主讲人：刘进

## 课程背景

随着公司的不断发展，管理岗位角色认知的重要性越来越突出。目前公司的中基层管理者，大多数是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情，但是在升上管理岗位后，管理者的角色认知不足，不能适应角色的转换，缺乏管理经验，导致无法胜任更高的管理岗位。

## 课程目标

能够阐述管理者四大定位；  
根据课程内容，当堂完成激励设计表；  
能够运用 4A 工具当堂完成模拟练习；  
能够运用课堂知识当堂完成标准版的周计划；  
能够阐述管理者的五大关键职能

## 课程大纲

### 课程内容：

### 第一讲：作为管理者，该如何定位更卓越？

什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导

b 清晰明确的目标

c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

1. 互动讨论三者的区别

2. 提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

3. 领导者的水平是团队的天花板

三、视频案例：士兵突击

1. 思考：这个组织是不是团队？

2. 如果你是班长你该怎么做才称职？

3. 反思工作中的不足与改善措施

四、高中基层定位特点与组织要求

五、中层角色认知案例：申请资金的尴尬

六、管理者：一个字的学问“中”

承上启下

事前事后

一剑洞穿

不偏不倚

有始有终

## 七、四大角色定位

1. 聚焦：做放大镜不做大气层

方法：重点法——如何抓住工作重点

步骤：拿分——拿方案；分措施

2. 监督检查者：做司机不做乘客

方向：明确团队发展方向

负责：对全下属负责

3. 团队打造者：做教官不做保姆

方法：培养下属的三给一不给

口诀：课上给到

4. 团队激励者：做啦啦队不做发布会

工具：激励设计表

## 第二讲：为什么忙而无果，累而无获？

做了不重要，做对才重要；

员工的角度：努力了，领导总是不满意；

领导的角度：做事无结果，借口一大堆；

区分任务与结果；

1. 案例：种树与挖井

2. 结果意识训练：生活中的结果

3. 结果意识训练：工作中的结果

### 三、结果的层级：九段秘书

案例：天津白总的案例

互动：一段贵还是九段贵？

结论：优秀的人才是免费的。

课后作业：梳理本岗位的九段

任务三事与结果三有

例行公事、应付了事、完成差事

有时间、有价值、有证据

做结果的三大方法

1. 复述承诺法：接到指令复述一遍主动承诺结果

现场互动训练

2. 分解法：大结果分解为小结果，清晰节点，方便检查

3. 重点法：做好重要不紧急的事是根本

### 六、问题分析与解决

1. 问题意识：预防大于解决

2. 解决步骤：识别问题——分析问题——给出方案——筛选方案

课程回顾 课程结束