

管理者角色认知与定位

课程背景：

一、从技术/业务岗位晋升到管理岗位，意味着公司和领导对自己的认可，也意味着所扮演的角色、所需掌握的技能和工作职责都要发生很大变化：

- ✚ 原来只要管好自己，现在要管好个团队；
- ✚ 原来只要做件事情，现在要负责一摊子事情；
- ✚ 原来是听人指挥，现在要奉断地向上级请示、与同级商量、对下级指导。

二、由于不能很好地理解这种变化，不能快速实现角色上的转变，导致很多被提拔到管理岗位的业务能手、技术骨干，都遇到了胜任力不足的尴尬。

- ✚ 身居管理岗位的他们仍然对技术、业务抱有一种留恋，扮演的更多是“**超级业务员**”“**超级技术员**”的角色，每天都像救火员一样，对员工不放心，遇事总是亲力亲为，心力交瘁，手头上总有做不完的事情。
- ✚ 同时不知如何去调动员工的积极性，不善于充分利用团队力量，借力使力，最终将自己的团队经营成了一座“**孤岛**”，同平行兄弟部门的关系僵化，也因未曾主动争取别人的支持与配合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**”。

三、据统计，几乎 100% 的新经理被提拔后，都会出现工作不适、疲于应付的状况，有高达 40% 的新经理则始终无法穿越这一迷茫期，会在走马上任后的短短十八个月内遭遇滑铁卢，甚至会被打回原形，从哪里来再回到哪里去。

大量研究和实践表明：70% 以上的新任经理人，上任 6 个月后仍难以胜任管理岗位，没有谁是天生的管理者。“失败的领导者有一个共同的特征，那就是缺乏自我认知。”新任经理需要进行角色转换与升级，从优秀员工身份转换为团队领导者。

管理者是否具备正确的管理角色认知与相应的管理能力，决定了管理者的工作成效，了解自我才能领导他人，管理角色认知与升级培训是优秀企业管理者成长的必修课。

课程收益：

- 了解从骨干到管理者角色转换过程
- 帮助管理者准确进行自我角色定位
- 明确基层管理者的 6 个基本职责
- 了解管理工作的 5 大功能
- 掌握管理者的 3 项核心技能

课程方式：专业讲授+视频观赏+小组研讨+互动游戏+案例分析+角色演练

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：储备干部、技术或业务骨干、3年以内新任管理者

课程大纲

引例：赵倩的困惑

第一讲：管理者的角色定位于认知

一、人在社会中的角色认知

- 1、角色的定义
- 2、角色的四个决定
- 3、从业务/技术到管理的六大转变
- 4、管理者角色的四位
 - 1) 定位
 - 2) 到位
 - 3) 不越位
 - 4) 补位
- 5、管理者的四大错位
- 6、角色雷达：扫描管理者的定位

二、新任管理者面临的四项挑战

- 1、挑战公式认知
- 2、EC3的解读
- 3、主管≠主管

三、新任管理者的基本类型

- 1、生产技术型
- 2、盲目执行型

- 3、大撒把型
- 4、劳动模范型
- 5、哥们义气型

四、优秀的管理者应该具备的七大特征

五、基层管理者扮演的三大角色

- 1、人际关系角色
- 2、信息角色
- 3、决策角色

六、基层管理者的六个基本职责

- 1、六个基本职责解析

课堂练习：基层管理者最重要的职责排排看

- 2、不同层级管理者的能力组合认知

案例分析：下面基层管理者存在什么问题

第二讲：管理者管理工作的五大功能

一、管理定义与基本认知

二、管理工作五大功能之计划

- 1、什么是计划
- 2、制定计划的步骤
- 3、计划的内容

三、管理工作五大功能之组织

- 1、什么是组织
- 2、基层管理者的组织工作有哪些

四、管理工作五大功能之辅导

- 1、为什么要辅导
- 2、辅导的流程于方法

五、管理工作五大功能之控制

- 1、什么是控制
- 2、控制的作用于方法

六、管理工作五大功能之协调

- 1、什么是协调
- 2、协调的主要内容

案例：恼火的王科长

第三讲：新任管理者的必备核心技能

一、核心技能-时间管理

- 1、时间的基本认知
- 2、时间管理的 20/80 法则
- 3、时间管理矩阵的应用
- 4、四个好习惯提高时间管理效率

二、核心技能-科学授权

- 1、管理者为什么要授权
- 2、什么是授权
- 3、授权的三大要素
 - 1) 工作的内容
 - 2) 工作的职权

3) 工作的责任

4、授权的情况与原则

1) 必须授权

2) 可能授权

3) 不能授权

5、授权的程序

1) 明确任务

2) 选贤任能

3) 落实分工

4) 跟踪完成

6、授权的注意事项

三、核心技能-有效激励

1、什么是激励

2、激励的常见种类

3、激励的五大要素

1) 具体

2) 感受

3) 效果

4) 再接再厉

5) 及时

4、有效激励的原则与步骤