

# 中层力

--中层管理者的能力提升/中层主管白金手册

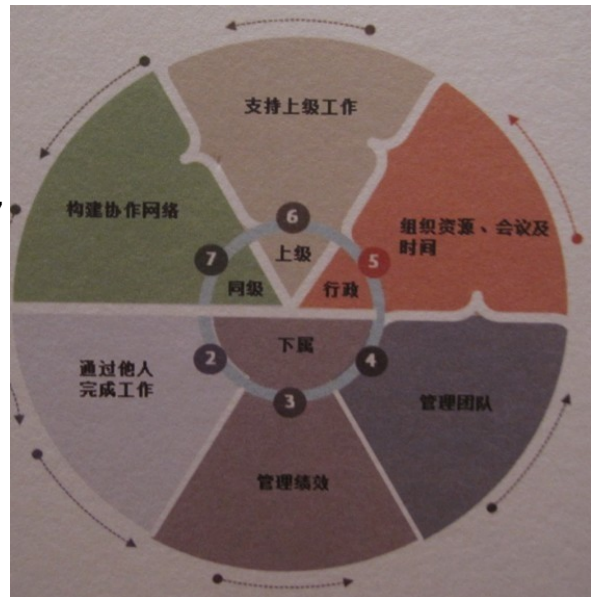
## 课程大纲

【课程主题】 中层力—中层管理者的角色和修炼

【授课时间】 1-2天 (6-12小时)

### 【课程背景】

中层管理者是企业里非常关键和重要的一个群体，在企业里担当承上启下、承点启面、承前启后的重任。工作做不好，上司不欣赏；团队没领导好，下属不开心；同事合不来，工作难开展；现实中企业中层至少面对的管理对象有四个：自己、上司、下属、同事，都要管好，缺一不可。中层在企业的中间层，也是管理通道的枢纽部分，需要处理好方方面面关系，如图所示：



【课程大纲】 (实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整，包括内容前后顺序的调整)

### 一、 引言：“夹心饼干”要做好准备

1. 桥梁 vs 墙壁，中层领导作用特殊
2. 优点 vs 缺点，认清自我是座右铭
3. 能力 vs 机遇，原因没有能力重要
4. 树立职业化心态，中层为老板(上司)打工更是为自己工作
5. 洞悉职场规则，才能游刃有余
  - 1) 老板就是潜规则的企业文化
  - 2) 建立良好的人际关系，才能在关键时刻帮你度过难关
  - 3) 了解下属，驭人有术
  - 4) 业绩会自动折旧,要跟上企业的变革发展
  - 5) 升职必先升值，价值就是让老板和下属都觉得“缺你不行”

### 二、 对上管理：做好老板(上司)的左右手，在成就上司的过程中成就自己

1. 为什么要“管理上司”
  - 1) 没有上司的支持，下属的工作寸步难行
  - 2) 上司掌握的“资源”不可能对每个下属平均分配

3) 上司也是人，是人就有喜怒哀乐

2. 如何“管理上司”

1) 上司形象面面观，了解清楚最重要

2) 掌握上司的关注点，赢得好感

3) 忠心耿耿，赢得上司的信任

4) 永远让上司做选择题

5) 意见难免有分歧，妥善处理有办法

6) 实干加巧干，让上司看到你的勤奋

7) 别人讨厌的苦差事，是你展现自己的最好机会

8) 厚积薄发，展现潜力

3. 100%执行--老板(上司)需要高执行力的助手

1) 了解老板喜欢和讨厌的：

认真第一，聪明第二

结果第一，过程第二

责任第一，借口第二

行动第一，怀疑第二

2) 开动脑筋找方法而不是借口 — 执行是达成结果而不是完成任务

3) 不要给老板(上司)最后的“惊喜”-- 积极主动汇报执行过程中的情况

4) 让老板(上司)多帮你 -- 把老板(上司)当成你的资源多加利用

三、 构建协作网络：与平级建立和谐互助的关系

1. 如何避免部门间相互扯皮

1) 企业文化层面 — 大环境是否要改善

2) 业务层面 — 流程的设计是否合理

3) 个人的层面 — 组织是一个有机体,事情还要靠人去干

4) 误区 — 屁股决定脑袋

5) 原则 — 遵循基本的职业道德

6) 方法 — 己若不欲，勿施于人，换位思考

2. 跨部门的沟通与协作

1) 如何建立非职权的影响力

2) 你希望别人怎么对你，你就先怎么对待别人

3) 沟通、沟通、还是沟通

4) 把其他部门当成你的内部客户

5) 建立信任 — 关键时候帮人一把，必有收获

6) 获得他人承诺的技巧

3. 合作的目的是最高境界：达成双赢

1) 了解人际交往的思维模式

- 2) 利益最大化策略
- 3) 让双赢思维成为你日常的一种习惯

#### 四、 管理就是通过他人完成工作

##### 1. 慧眼识人

- 1) 所谓人才，需德才兼备
- 2) 摒弃纸上谈兵，通过实践考验
- 3) 想要长足发展，需要储备人才
- 4) 人才一定有优缺点，要扬长避短
- 5) 对于确定不合适的人，尽快做出调整

##### 2. 分配任务，下达指令

- 1) 树立自己的管理风格和权威
- 2) 确保下达清楚的指令，制定合理的工作标准
- 3) 监督指令的执行情况，及时给与指导与纠偏
- 4) 合理授权

#### 五、 管理团队

##### 1. 没有规矩，不成方圆

- 1) 建立合理的制度管人
- 2) 该公开的要公开，该保密的要保密
- 3) 表彰和惩处公平公正

##### 2. 民主集中制

- 1) 不搞一言堂，鼓励他人多发表意见和建议
- 2) 树立向下属学习的心态
- 3) 敢于做决定和承担责任

##### 3. 成为团队的主心骨

- 1) 与下属有效沟通
- 2) 化解下属之间的矛盾

##### 4. 提高团队能力

- 1) 为下属创造和争取各种培训机会
- 2) 做好下属的“辅导员”
- 3) 下属的成长是领导重要的 KPI 之一

##### 5. 有效激励团队和下属

- 1) 激发下属的积极性和主人翁精神
- 2) 激励方式也因人而异
- 3) 为团队和个人争取各类荣誉
- 4) 需要时低调退到幕后

##### 6. 8 小时之外

- 1) 重视员工身心健康
- 2) 组织丰富多彩的团队活动
- 3) 适当关心员工的“私生活”

## 六、 管理绩效

### 1. 做好绩效管理，中层领导是主导和关键

- 1) 中层直接面对的是最广大的群体--基层一线员工，他们的绩效最终决定企业的绩效
- 2) 中层必须理解绩效管理和考核的真正意义
- 3) 中层必须重视和遵循绩效考核的流程才能实践这个意义

### 2. 4 个步骤，看透绩效管理流程

- 1) 绩效目标制定
- 2) 任务执行
- 3) 反馈总结
- 4) 绩效提高

### 3. 管理绩效其实也是一个沟通的过程

- 1) 目标制定阶段
- 2) 随时给与反馈
- 3) 就改进计划达成一致

### 4. 绩效考核要多角度

- 1) 避免过于主观
- 2) 听听他人意见
- 3) 相对客观的结论有助于说服被考核人接受考评结果

## 【 课程寄语】

著名的盖普洛公司通过深入研究，发现提高组织竞争力的关键人物并不是企业的高层领导，而是中层管理者。中层管理者的不作为，或者未能发挥其应有的作用，将直接对高层领导管理和决策的贯彻落实带来决定性的影响。打一个比方，厂长下达的指令，到分管领导那里的时候，打了个9折，到主任执行的时候，打了个8折，到班长执行的时候再打个7折，到了一线员工执行的时候，继续打了个6折，最后就可以算出，厂长的指令最终到付诸具体实施，实际上已经不到5折。而如果我们的车间主任，班长，在整个管理实施过程中有进行严格过程监控的话，是可以大大缩小这个比例。在任何一个公司里，中层管理者都是十分重要的。他们不能决定方向，但可以决定效率。在一个团队里，他们是骨干、中坚和榜样，他们的作用是粘合、催化和传动。中层管理者不但要充分理解、吸收领导意图，还要能够将领导意图准确转化，制定具体实施细节和程序，同时及时表述、传递给基层，并督促实施，全程监控,确保组织目标的达成。