

中层主管白金手册—向上管理，向下负责

课程背景：

有人这样评价中层主管：“企业的中层主管有三类：一流的中层主管，把自己当栋梁，主动担起公司的重任，是公司的中流砥柱；二流的中层主管，把自己当夹心饼，被动地完成任务；三流的中层主管，处处理怨，只会发牢骚，最终一事无成。”

中层主管是企业组织机构的中坚力量，兼有管理者和被管理者的双重身份。一方面，作为下属，在完成上级交付的各项任务的同时，也在做着管理下属的工作；另一方面，作为管理者，在帮助下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的管理。中层主管这种双重身份使得他们处在企业组织里最活跃、最不稳定的结构中。

那么，作为一个中层主管怎样才能“上挤下压”的复杂环境中游刃有余地进行工作，把自己打造成一流的中层主管呢？

首先就是需要具备责任心。责任心铸就高品质，只有那些能勇敢地承担起自己的责任，视责任如生命，对集体负责、对工作负责、对上级和下属负责的中层主管，才能成为企业真正的中流砥柱。其次，要想成为一名一流的中层主管，也要学会沟通。沟通是一种能力，也是中层主管在日常工作中处理好人际关系必备的技巧。沟通要有目的，需要拿捏好分寸，讲究方法。如果在同上司沟通中认真地倾听，讲究原则，并善于适当地发表自己的见解；与下属沟通时能及时发现问题，接受不同意见，懂得体会，并大度包容，那么，你已经朝向成为一流的中层主管前进了重要的一步。其三，要懂得牺牲，学会舍小利保大利。能做到中层，多半都是有才华的人，而有才华的人多半都有强烈的个人风格。而对于一个公司来说，中层主管只是其中一部分，一切都要按照公司的计划走。所处的位置不同，决定一个人思考的角度不同。高层领导是从公司整个发展角度来考虑，是总体把握；而中层主管只是具体分管一项，所考虑的角度更多是从自身这个部门出发，是局部把握。两者不可能在细节上永远保持一致，这就要求中层主管在一定范围内放弃自己的个性和想法，接受高层的安排。公司利益最大化才是追求的最终目标。最后，要成为一名一流的中层主管，还要拥有归零心态，善于从自己的错误中反省，借鉴别人的优点，养成从经验中学习和不断自我反省的习惯。成为一名负责人的管理者，就是不断超越自己，不断成功的过程。

课程大纲：（实际授课可能因时间和需求作相应调整）

一、中层主管的角色认知与定位

1. 了解中层主管作用的特殊性
2. 认清自我才能准确定位
3. 熟知自己的部门才能运筹帷幄
4. 站稳脚跟再寻发展
5. 要“做”而不是“坐”主管

二、中层主管应该具备的职业素养

1. 较强的管理能力
2. 必不可少的专业知识
3. 良好的职业道德
4. 无可挑剔的职业习惯
5. 广阔的眼界

三、用实力说话，做下属的表率

1. 学无止境，加强自己的专业素养
2. 积极进取，不断提高自己的综合能力
3. 主动出击，把握事业发展方向
4. 点燃激情，热爱工作

？案例：新晋主管如何树立自己的威信

四、看准上司心理

1. 领会眼色，洞悉上司心理
2. 仁者必敬人，尊重上司是永远不变的法则

3. 藏匿锋芒，表现自己有分寸
4. 与上司沟通的十大雷区和七大注意
5. 加薪需要理由：让上司心甘情愿加薪

五、摸透上司逻辑

1. 甩手掌柜不甩权：维护上司权力
2. 服从第一，沟通第二
3. 带着答案请示：上司只做选择题
4. 汇报工作，用数字和结果说话
5. 夹缝中求生存：离职应对与领导的冲突

六、做好自我定位

1. 对上，对下，都要负责
 2. 找准上司与下属之间的黄金分割点
 3. 功高，不能震主
 4. 等级观念牢记于心，切忌熟不拘礼
 5. 做你该做的事：别给上司当保姆
- ? 案例：我没有功劳也有苦劳，为什么上司看不到我背后的努力呢

七、速效带出好团队

1. 新木桶理论，中层主管管理的法宝
2. 消除团队中的“烂苹果”
3. 积极创建上下畅通的沟通机制
4. 抓住团队管理的核心：目标管理及 SMART 原则
5. 让下属的职业规划与公司的目标保持一致

八、会培训，才能创造生产力

1. 慧眼识英才
2. 积极化解内部矛盾
3. 用放大镜看下属的优点，用望远镜看下属的缺点
4. 充分肯定下属的工作成果
5. 懂激励，让下属动起来

九、下属心理平衡术

1. 敢授权才有真实力，敢授权才能平衡下属心理
 2. 尊重下属，了解下属的需求信号
 3. 激发下属的归属感
 4. 引导下属进行良性竞争
 5. 培植下属自信心，提高部门业绩
- ? 案例：下属之间不合作，我该怎么办

十、同级管理不“乱伦”

1. 树立“吴越同舟”的共事概念
2. 能“成人之美”，功劳面前别太着急
3. 多伸出援助之手,但不做老好人
4. 懂得和谐与制衡原则
5. 距离太近太远都伤己

十一、部门角色认知:对外“护短”,对内“严打”

1. 打造团队凝聚力
2. 怎样处理部门之间的矛盾
3. 树立自己的权威
4. 人情练达，和对手也要搞好关系
5. 上司批评你的下属时，你该怎么办

十二、DISC 原则：变他人长处为己用

1. 威廉·马斯顿 DISC 性格测试
 2. 面对支配型同事：适当示弱
 3. 面对影响型同事：以情动人
 4. 面对稳健型同事：主动求助
 5. 面对服从型同事：行动时根本
- ? 案例：为什么能力最强，同事关系却最糟糕