

赢在中层--对上管理与对下管理

主讲：蒲黄

【课程背景】

员工晋升本来是件好事，但往往事与愿违，造成下级不买账、上级不满意、自己不适应的尴尬局面，几乎是所有企业面临的一个难题。

从部门业务骨干到领导一个团队，“员工”与“中层管理者”承担着两种不同的责任，扮演着两种不同的角色。

90%的员工初次晋升时，都容易混淆两个角色，这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。

“对上管理与对下管理”是中层管理者职业生涯中必须经历的一道“坎”。要成为称职的管理者，必须在核心技能与工作重心方面做出重新调整，对上负责、对下负责，经过重重蜕变、次次完善的过程才能逐步实现。

【课程收益】

- 明确上级、中层、员工三者相互支撑、相互作用、相互平衡的核心理念；
- 明确中层管理者“粘合剂”的角色定位；
- 明确管理者调节剂、润滑剂、清洁剂、助燃剂的角色职责；

【掌握工具、技巧】

- 牢记16字团队管理秘诀：对上管理，对上负责；对下管理，对下负责。
- 掌握对下管理“七条鱼”的激励方法；
- 掌握对上管理技巧：率先垂范、消除本位主义、高效沟通、赢得支持、取得信任

【课程特色】

- 借用道具演示、案例分析，帮助学员直观借鉴错误，对复杂问题简单理解消化；
- 通过情景模拟、实操体验，让学员强化记忆，迅速应用到实际工作中；

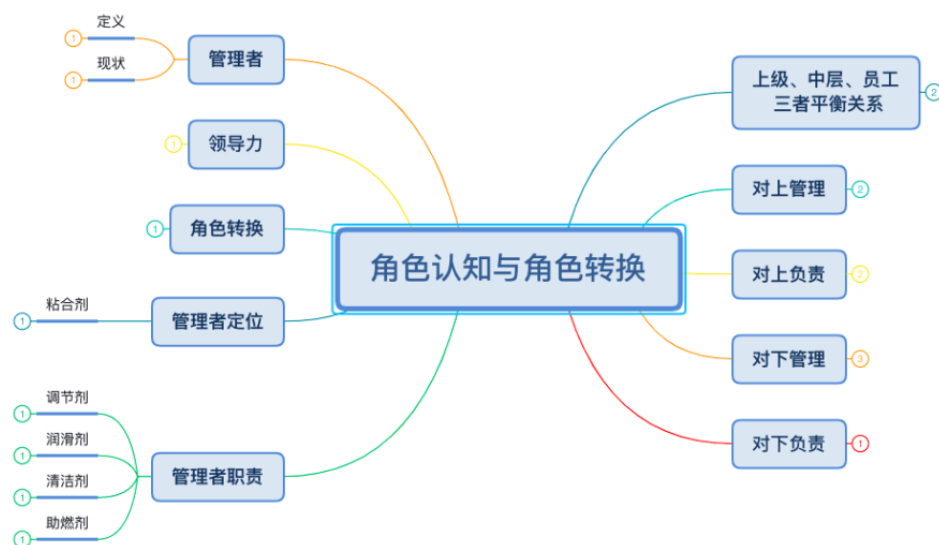
【课程对象】中层管理者、新晋升人员、后备人才

【课程时间】1天（6小时）

【课程大纲】

一、中层管理者核心价值：

1. 一个人冲过终点不算冠军；
2. 带领整个团队冲过去撞线才算赢；
 - 案例：木桶效应—补偿最短板，不做最长板。



二、中层领导力概念：

- 1.简单定义：让下属认同你的能力、让下属说“是”的能力
- 2.广义概念：优秀管理者具备的所有能力

三、中层角色转换定义：

1. 过去了 = 优秀的管理者
2. 迈不过去 = 优秀的员工+专业技术人员
 - > 案例：失败的新经理

四、中层管理者正确定位：

1. 正确定位：上传下达、承上启下 顺畅、打造和谐凝聚气氛。
2. 不正确定位：上下隔阂误会、矛盾纠纷争议、团队四分五裂、自身支离破碎。
 - > 案例：《夹心饼干的命运》中层管理职责与作用

五、中层管理者角色转换职责：

- 1.粘合剂职责：顺畅运转
- 2.润滑剂职责：减少摩擦
- 3.清洁剂职责：吐新纳垢
- 4.助燃剂职责：激励下属
 - > 案例讨论：机油与中层管理者，二者有什么关系？
 - > 案例启示：吸收科室负能量（牢骚、抱怨、相互埋怨、推卸、指责）
传播正能量科室文化（信任、宽容、谅解、理解、合作）

六、三者平衡关系中各自扮演的角色

案例讨论：

- 1.上级角色扮演
 - > 支持过少（不关注）使团队受到资源、人财物阻碍；
 - > 支持过多（过度关注）使团队受到高管本人的阻碍；
- 2.员工角色扮演：
- 3.中层角色扮演：
 - > 掌握团队平衡、控制团队节奏；
 - > 高管、员工不能改变时自己时，中层用自己高感应急补救作用；
 - > 中层灵活运用管理工具激励员工，使用管理技巧得到高管支持（借力）；

团队内部激励7条“鱼”



七、16字管理实施现状：90%团队存在5个问题

(1) 过不好 + 做不到：

对上负责 + 对下管理 = 做不好

对上管理 + 对下负责 = 做不到

(2) 三个不知道：

□不知道自己有问题；

□知道有问题，不知道原因；

□知道原因，不知道如何改进；

八、总结五个典型团队管理问题：

问题 1: 对上不管理

- 现象：部门是优秀团队，但老板支持差、工作资源匮乏、没有得到上级支持；
- 结果：部门付出与回报不成正比
- 原因：对上级沟通出了问题
- 案例：《徒劳无功》

问题 2：对上对下都不管理

- 现象：内忧外患、员工消极、老板不重视；
- 结果：中层有两条路可选
- 案例：《奥巴马雨中演讲不打伞》

问题 3: 被上级下管理

- 双做主：做自己的主+做科中层的主
- 双越权：员工越权申请+老板越权管理
- 老板：对你深度怀疑、失去信任、不尊重、老板越权管理；
- 案例：《傀儡木偶》

问题 4: 对上妥协

- 对上级：简单的服从命令与执行，不打折扣；
- 对员工：没有起到缓冲器减压作用，简单粗暴命令、处罚、批评员工；
- 不动员：员工无积极性；
- 不解释：员工没理解、不做思想工作，造成员工不积极不理解；
- 不反馈：不向高管反映实际情况与困难；
- 案例：《不作为的经理》

问题 5: 对下妥协

- > 启示：妥协员工
- > 员工：一味站在员工立场，拉拢员工、争取利益，与老板讲条件、对峙；
- > 案例：《讨价还价》



九、中层管理技巧：

技能一：对下负责—激励员工的 7 条鱼（中国的马斯洛）

(1) 给员工提供 3 个机会：赚钱的机会 + 成长的机会 + 发展的机会

(2) 让员工体验 4 个感觉：目标感 + 安全感 + 归属感 + 成就感

技能二：授权与放权

(1) What ? 什么是授权与放权？

(2) Why ? 为什么要授权？

讨论：不倒翁给我们管理带来什么启示？

启示：

物体重心越低，稳定性就越好；

权力越下放，团队越稳，否则就会翻车；

(3) How ? 怎样授权、放权

技能三：新官上任三把火-让下级迅速认同你

让下属认同你、服从你的能力

让下属说是的能力 yes sir

让下属产生敬畏的能力

技能四：编织科室工作网 classical duty web

