

# 管理实战·赢在中层

2022年度第2期线下微课堂

主讲人：唐晨峰

日期：2022年6月10日

# 目录

## Contents

1 管理者

2 管理者要处理好四对关系

3 中层管理者的定位与使命

4 中层管理者应具备的软实力

5 中层管理者应具备的硬技能

6 中层管理者应具备20项职业化思维

7 中层管理者面临的7大挑战及化解思路

8 中层管理者禁止做10件事

9 中层管理者修炼建议



01

# 管理者

## 管理者

1

通过别人拿成果的人

2

为绩效负责，必须卓有成效，敢于为下属错误、失误及成长承担责任

3

做到识人所长、用人所长、容人所短

4

优秀的时间管理大师

5

优秀的沟通者、业务专才和解决一线问题的责任承担者

6

洞察人性和激励人、团结人的高手

7

善于整合资源、善于借力、善于执行

8

建立起自己威望和有说服力、演讲力

9

应该在管理实操与管理艺术之间取得平衡

10

优秀的学习者



02

# 管理者要处理好四对关系

## 管理者要处理好四对关系

1

分工与工作效率最大化

2

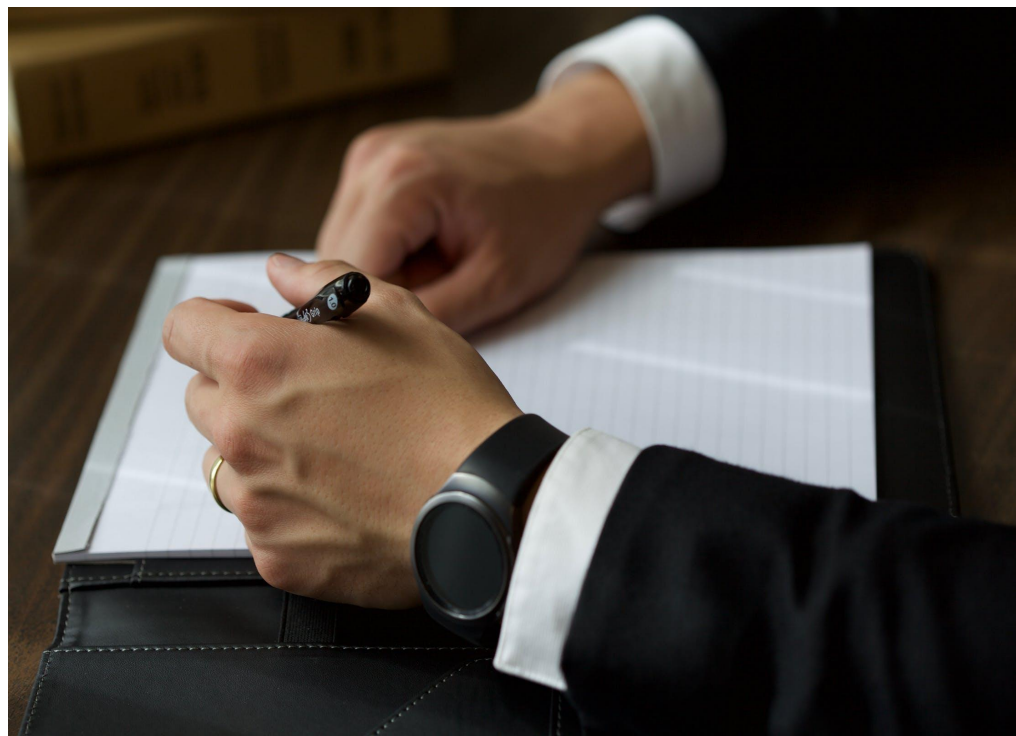
分权与组织效率最大化

3

分利与人的效率最大化

4

协同与系统效率最大化



分工与工作效率最大化

分工就是让不同特长、特点的人员专门从事自己擅长的部分，通过人员划分与独立性来提升效率。

员工没有效率是管理者的责任。

## 管理者要处理好四对关系

海尔OEC  
管理模式  
overall every  
control and clear

“日事日毕，日清日高”，把事情分到了每一个人身上，对每一个人提出具体要求，对每项工作提出具体完成标准，全方位地对每个人每天所做的每件事进行控制和清理，每天的工作每天完成，而每天的工作质量都有1%提高。



### 分权与组织 效率最大化

组织要想获得高效率，  
第一.需要具备很强的专业能力；  
第二.依据责任把权力分配下去。  
只有两者相结合，组织效率才能达到最高。

权力赋予职位而非个人。  
组织管理的核心就是让权力从个人的身上回归到职位上，也就是组织本身上。

# 美的 实践

“集权有道，分权有序，授权有章，用权有度”。每年都以100亿元的速度增长，即使是在2008年经济危机时仍保持增长，这是专业化和分权制度结合后的高效率。

### 分利与人的效率最大化

在整个管理过程中，人是最积极、最活跃、最能够创造价值的资源，只有将人的效率发挥出来，管理的效率才得以实现。

管理者人际关系中的关键活动是激励人。

## 管理者要处理好四对关系

### 让个人发挥效率，需要做四件事

1

为组织成员创造机会

2

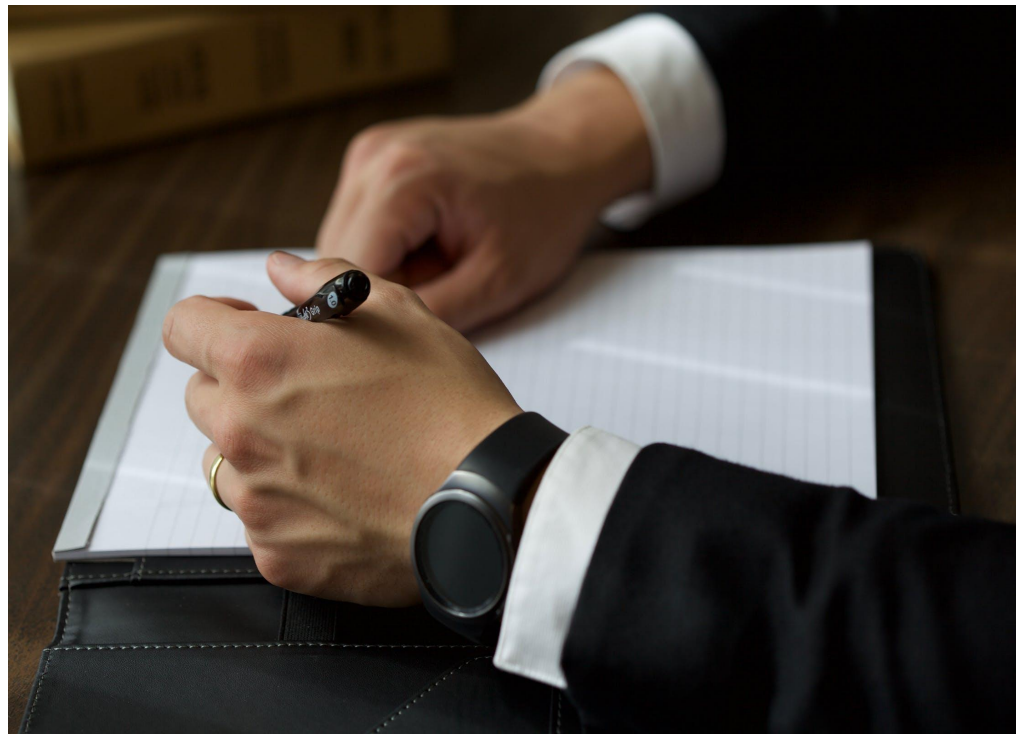
建立良好的组织环境

3

满足人的需求

4

挖掘人的潜能



### 任正非指出

“华为的人均高收入与人均高产出之间是正相关关系。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。”

### 协同与系统 效率最大化

一个人难以包打天下。随着互联技术驱动的“万物互联”时代的到来，技术变革引发了对行业边界的巨浪冲击，使得不确定性激增，组织再也无法获得原来的“稳态”。

## 前车 之鉴

行业巨头陨落的前车之鉴历历在目，如柯达对于数码时代来临时点的错判，诺基亚低估苹果智能手机导致的被收购，都是因为未能及时识别变化，或者未能及时应变而导致被淘汰。

## 管理者要处理好四对关系

# 小米 滴滴

小米运用“消费者参与”构建顾客社区，如小米网与同城会，布局小米之家和云服务。沿着顾客数字生活方式，延伸至顾客的终端设备和解决方案，进而突破手机产品，跨界协同，实现围绕顾客生活的全面布局。

滴滴也是运用大协同理念构建了柔性的价值网，和周围环境中的节点达成价值共生，进而构建了创新商业模式。





03

# 中层管理者的 定位与使命

## 中层管理者的定位与使命

如果把企业比作一个人，那么，高层就是大脑，基层就是手脚，中层就是腰腿。因此中层管理者应该成为以下10种角色并承担相应使命：

### 10种角色与使命

#### 领导者-管理事务

中层管理者负责管理部门的各项事务，是企业部门的题责人，是部门的领导者。

#### 执行者-贯彻指令

根据公司的战略目标和年度目标任务，贯彻执行公司决议与指令，核定部门行动计划，制定具体落实方案。通过沟通与奖惩调动员工的积极性，确保有效执行，带领团队的实现部门工作绩效等。

#### 联络者-上传下达

中层管理者是公司决策层和操作层的联络者，负责将公司的指示、精神传递给操作层，并将基层动态反馈给决策层，起着承上启下、上传下达的重要作用。

#### 倾听者-观察倾听

在实际工作中，中层管理者还是倾听者，仔细观察倾听员工对工作的评价和要求，发现不足，改善不足。做有效的倾听者，中层管理者可以有效避免“当局者迷”。

## 中层管理者的定位与使命

如果把企业比作一个人，那么，高层就是大脑，基层就是手脚，中层就是腰腿。因此中层管理者应该成为以下10种角色并承担相应使命：

### 10种角色与使命

#### 信息员- 筛选取舍

在信息时代，及时获取有效信息并迅速做出正确决策，掌握先机，对公司的发展至关重要。而作为公司连接决策层与操作层纽带的中层管理者又充当了信息员的色，既担负公司内部信息的有效筛选与取舍，又要及时筛选竞争对手的敏感信息，为高层决策提供信息。

#### 教练员-辅导成长

每一个中层管理者背后都有一群员工，他们共同组成公司的一个个部门。这个部门的所有员工受经验等方面的限制，都不可能在快速发展的管理技术、销售技巧等面前一劳永逸，都需要持续成长去满足工作需要，大家的成长需要教练员的辅导，中层管理者就要担当起教练员的角色。

#### 变革者-变化创新

没有创新，公司不可能持久保持在行业领域的竞争力，而中层管理者，尤其是业务部门的管理者，往往是公司某一部部门或专业的专家，他们责无旁贷的承担着变革者的角色。在工作中创造出新理论、提出新见解、解决新问题，使公司在变化的形势中，仍然能保持竞争力。

## 中层管理者的定位与使命

如果把企业比作一个人，那么，高层就是大脑，基层就是手脚，中层就是腰腿。因此中层管理者应该成为以下10种角色并承担相应使命：

### 10种角色与使命

#### 调解员-处理纠纷

部门内的成员凝聚在一起组成团队，为了公司战略目标而奋斗。但团队成员之间不可避免的存在利益冲突或其他矛盾引起的纠纷。在矛盾纠纷面前，中层管理者自然要设法调解，此时就承担了调解员的角色。

#### 谈判者-协调衔接

对上，公司决策层下达的目标任务是否合理，是否在能力范围之内，需要与决策层沟通，必要时需要做好对上管理；对下，一方面要想方设法调动员工积极性，另一方面要尽量减少部门内外部内耗成本,这时中层管理者务必要承担起谈判者的角色；对外，需要与对口管理服务单位做好工作沟通衔接，确保领导意图得以准确传达并贯彻落实。

#### 发言人-发布信息

在适当的时候，中层管理者又承担着企业发言人的角色。加强对外宣传，及时主动疏导化解外界及客户的误会、误解、误读，树立公司正面形象，持续提高公司知名度美誉度等。



04

# 中层管理者应 具备的软实力

## 中层管理者应具备的软实力

### 7项软实力

1

自我认知

2

政治头脑

3

概念能力

4

情商

5

沟通能力

6

逆境反弹能力

7

跨层级建立关系的能力

## 中层管理者应具备的软实力

### 自我认知

中层管理者必须准确了解自己的强项和弱项。一名优秀的中层管理者，必须时刻清晰认识6个关键问题：我的优势与弱点是什么？我如何做事与做事风格是什么？我的责任是什么？我能作什么贡献？我的人际关系如何？我扬长避短的宏微观思路措施是什么？

### 政治头脑

影响别人实现目标的能力。谁的政治敏锐感更强，利用好政策因素，谁就能更好地享受到天时地利等外部环境机遇，谁就会干的风生水起。这通常要求管理者有大局观，能从更高维度从更大趋势中去感知理解中省市政策取向对公司发展乃至命运的影响程度，同时抢抓政策机会，为公司谋取合理利益，这需要管理者不断加强政治、财经等方面学习，时时刻刻关心国家的大政方针而得来的。

## 中层管理者应具备的软实力

### 概念能力

简单的说就是理论思维能力。概念能力是管理者最为根本的能力，人与人在智慧、素质和能力上的最高分界点就在于概念能力强弱。因此，管理者要使自己真正卓越杰出起来，就必须不断积累和发展自己的理论思维能力。

### 情商

情商能够帮助管理者处理自身的情绪和对他人产生的情绪。情商水平高的管理者，具有如下的特点：能敏锐感知别人情绪变化，外向而愉快，能迅速自我调适，对事业较投入，为人正直，富有同理心，情感生活较丰富但不逾矩，无论是独处还是与许多人在一起时都能怡然自得，对于管理者而言，情商是领导力的重要构成部分。



## 中层管理者应具备的软实力

### 沟通能力

中层管理者要分别面对领导、同级和下属以及服务对象，要想完成各项任务，这时候沟通协调就非常重要了，甚至一件事要经过反复多次的沟通协商才能达成共识。从某种意义上讲，会说话、说好话、说出让人听着愉快舒服的话是管理者一生的修炼。

### 逆境反弹能力

当工作或者个人发展面临考验时，仅仅拥有智慧与技能已经远远不够，还必须具有极强的抗逆境能力才可能带领团队走出困境。抗逆境能力是逆境中其它技能的基础，没有此项特质其它的技能将很难发挥作用。

## 中层管理者应具备的软实力

### 跨层级建立关系的能力

善于跨越企业组织层级，向他人展示自己的职业化、建议和善意，并且通过积极的言行来培养和他人的关系。包括跨层级部门对话，传授能立即加以应用的相关知识，培养带动团队成员攻克难关拿出绩效，授权下属、辅导下属、激励下属成为“白骨精”。



05

# 中层管理者应 具备的硬技能

## 中层管理者应具备的硬技能

### 7项硬技能

1

专业技能

2

计划统筹能力

3

执行能力

4

团队建设能力

5

应急处突能力

6

自我管理能力

7

情绪管理能力

## 中层管理者应具备的硬技能

### 专业技能

现代企业管理表明，企业将逐步向职业经理人过渡，即专业的人做专业的事。中层管理者须是本领域的专家，即别人懂的他同样懂，别人不懂的他也懂，不然外行指挥内行是会闹出笑话的。

### 计划统筹能力

每一个项目、每一项工作、每一场活动都是环环相扣的，中层管理者就要对任务进行详细的计划，从月计划到周计划再到日计划，要对人、财、物、法、环进行统筹安排，还要应对突发状况，忙而不乱，忙而有序是管理者高超计划统筹能力的体现。

## 中层管理者应具备的硬技能

### 执行能力

目标再好，计划得再周密，都需要强大的执行能力，正所谓动员千遍不如真抓实干，但遗憾的是，执行力差是目前企业管理的通病，说到底跟管理者的综合素质及重视程度有很大关系。

### 团队建设能力

无论是大团队还是小团队，开展团队建设既要组织学习培训拉练，比如坚持召开周例会、月例会，比如日常敢于给团队成员授权、压担子，敢于为下属承担责任，让他们没有后顾之忧的向前冲，另外还可以组织外出聚餐郊游等，比如每隔一段时间进行AA制聚餐，甚至可以考虑带上家属一起参加相关活动。

## 中层管理者应具备的硬技能

### 应急处突能力

应急处突能力是中层干部的必修课，提升应急处突能力不是赵括式“纸上谈兵”，而是要在实践中百炼成兵，关键时刻能把枪眼儿堵上，把急难险重的任务作为淬炼自己的“大熔炉”、考验能力的“试金石”。面对突发紧急事件，要及时向上级请示，要敢于负责、敢于担当，更要“三思而后行”“谋定而后动”，牢牢把握应急处置的主动权，防止事态升级、蔓延和扩大，快刀斩乱麻、雷厉风行，高效化解突发事件。

### 自我管理能力

己不正不能正人，管理者要带头遵守公司的各项管理制度，要求别人做到的自己先做到，禁止别人做的事情，自己坚决不做。如果特权思想严重，只许州官放火，不许百姓点灯，很容易造成下属不服，因此要想成为一名优秀的管理者，必须具备自我管理能力。

## 中层管理者应具备的硬技能

### 情绪管理能力

作为管理者，每天需处理纷繁复杂的事情，还要面对各种不同性格、不同阅历、不同层次的人，在与之沟通的过程中难免会出现不愉快现象，这时候就需要管理者控制好自己的情绪，千万不能冲动，冲动是魔鬼，要按照动之以情，晓之以理，最后才能讲制度的思路，将心比心，换位思考才能达到事半功倍的效果。情绪控制力是判断一个人是否成熟的主要标志。





06

# 中层管理者应具备 20项职业化思维

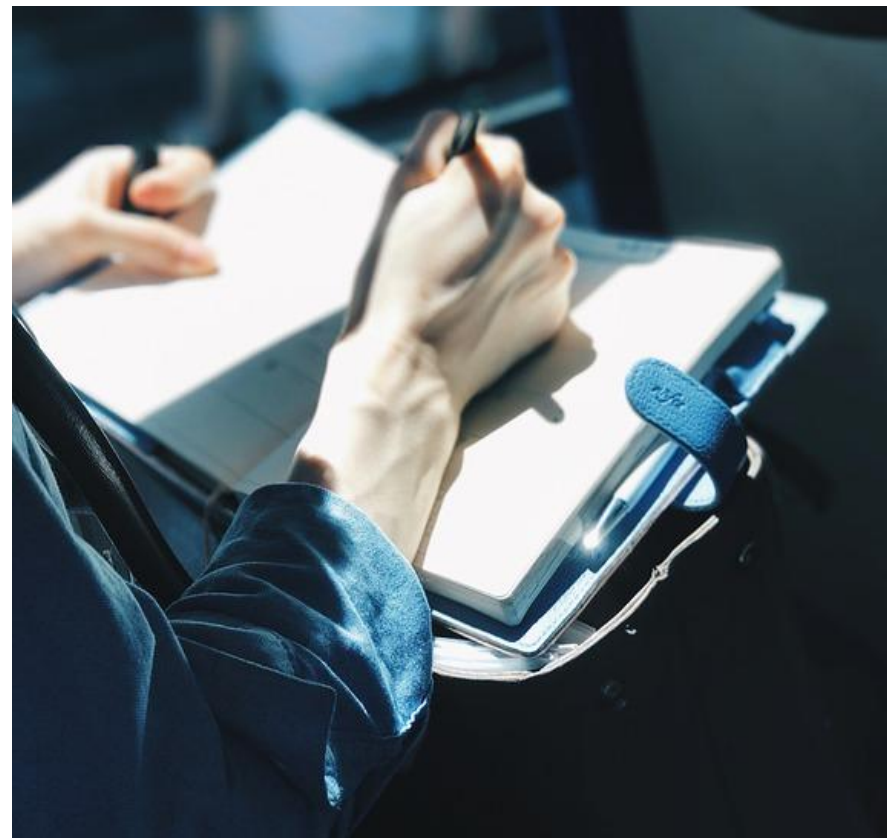
## 中层管理者应具备20项职业化思维

1 正确的做事与做正确的事同样重要。

2 “为自己工作”的老板心态。

3 有为才有位，创造价值才是自己存在的价值。

4 兵位帅谋，既要埋头拉车，又要抬头看路，站在董事长和总经理角度看待问题的全局观，站在分管领导的视角做好具体工作的执行观。



## 中层管理者应具备20项职业化思维

5

能正确、准确、全面、客观认识自己，勇于承认错误，善于借力打力，合理合法巧妙整合利用资源，均是一种能力。

6

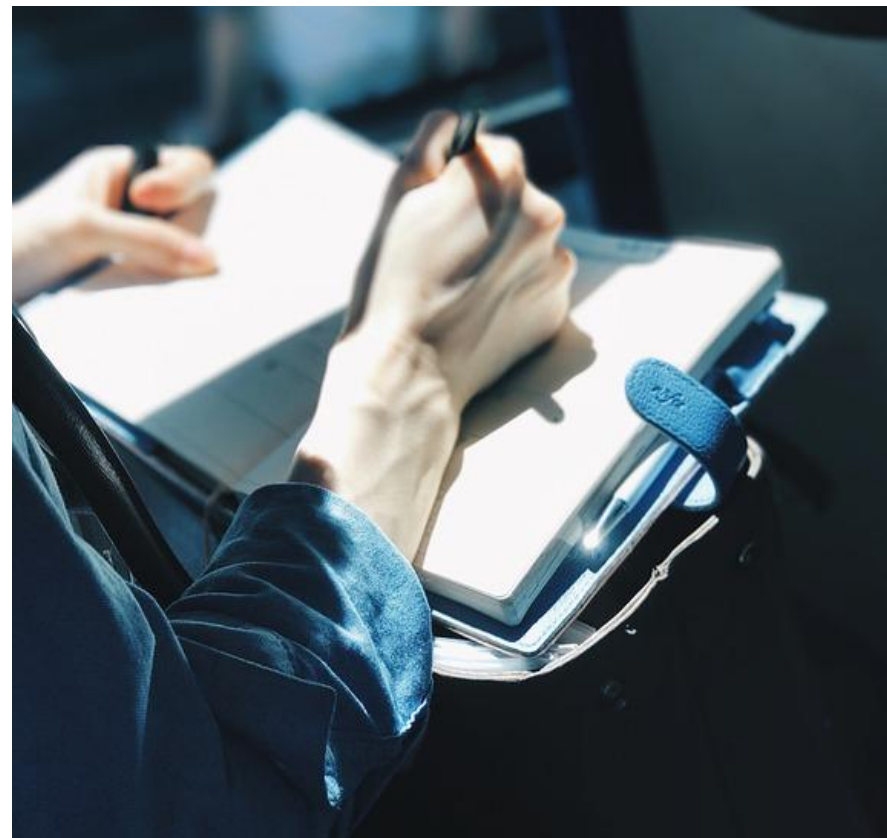
主动请示汇报、维护领导权威、读懂领导意图、帮助辅导激励培养下属成长、绩效追踪控制、做好统筹沟通协调、研究用好用足用活政策是日常重要工作内容。

7

隐形和有形冲突与斗争是正常的，要敢于面对和善于化解冲突与斗争。

8

凡事以身作则，做好领导吩咐的工作是本分，能超出领导预期的做好工作才是水平。



## 中层管理者应具备20项职业化思维

9

功不可独揽，利不可独享。有功归上，有过归己。揽功推过不会赢得下属和其他人员发自内心的尊重。

10

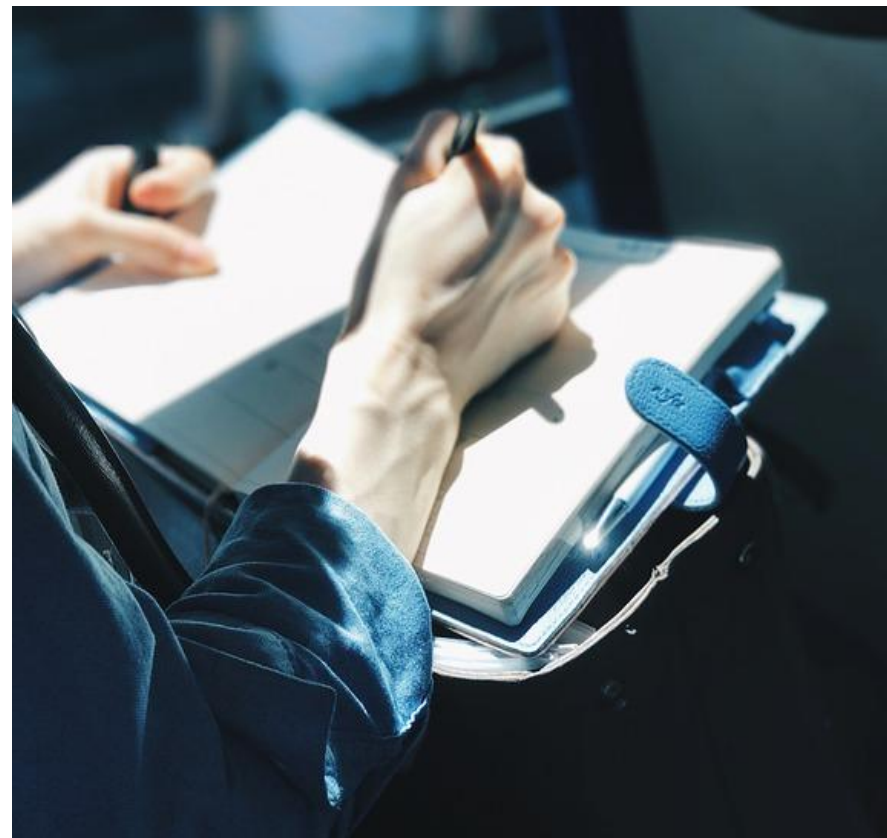
善于看人长处是一种能力和眼界，善于容人短处是一种胸怀与境界。没有容人之量就没有下属的心悦诚服。

11

没有利他情怀、不敢为下属错误失误承担责任就没有凝聚力和战斗力，敢于为下属犯错承担责任，下属才能没有后顾之忧的向前冲、才能迅速脱颖而出。

12

用人要疑、疑人要用，理性疑、感性用，用中疑、疑中用。做最后的接盘侠，时刻做好为下属承担错误、风险、损失、责任的准备。



## 中层管理者应具备20项职业化思维

13

人品是金字招牌，担当是可贵品质，创新是稀缺能力。创新从来都是高目标才会有的，因此敢于给自己定下高目标，并团结带领部门人员实现高目标才是高水平中层干部的应有思维底色。

14

方式方法态度与出发点同样重要，策略、路径、工具、手段是做好工作、管理下属必须研究的内容。例会是统一思想、推进工作的重要手段。

15

完成比完美重要，理性比感性重要，成长比成功重要，霹雳手段与菩萨心肠一样重要，关键是把握好分寸与尺度。

16

不要跟下属比具体业务技能，下属的具体业务技能比中层干部更强才是常态，管理者需要比下属更有心胸、眼界、理念、思路，更能看清把握问题本质，更具化繁为简能力



## 中层管理者应具备20项职业化思维

17

学会提问、学会闭嘴、学会引导、学会激励、学会授权，敢于护犊子、敢于为下属争取利益是中层干部的必修课。

18

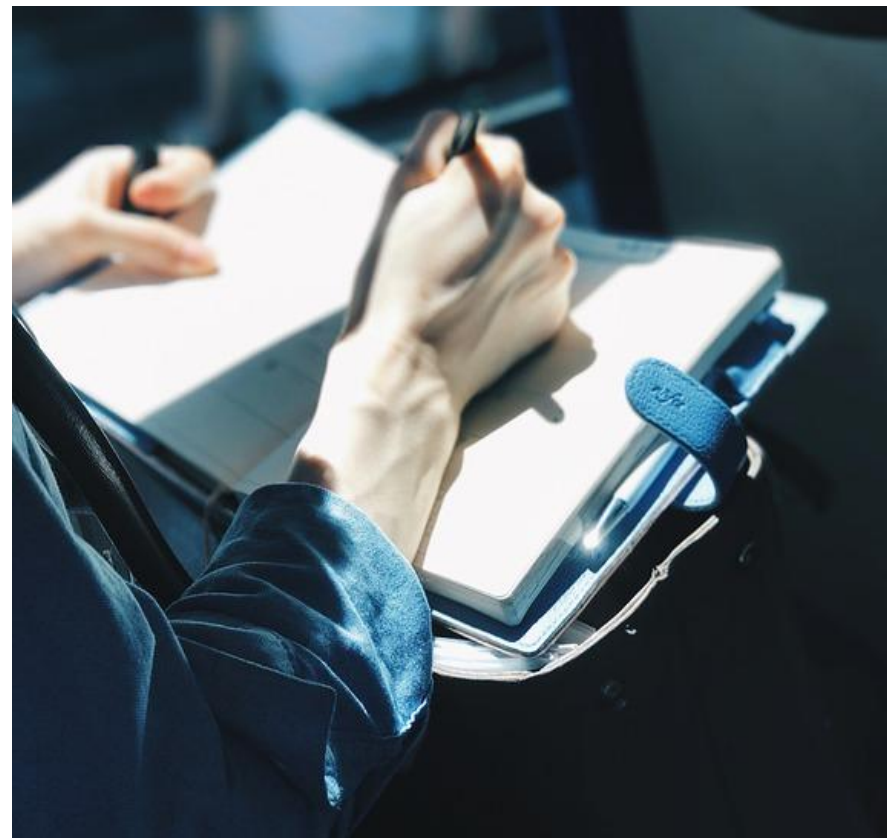
薪酬中有一部分就是委屈费，坦然面对委屈、误解是一种可贵品质，接受领导批评不丢人，丢人的是不愿接受领导批评、抵触领导批评，同样的错误再次重犯。

19

要重视而不是打压敢于提出不同意见的员工，可能他们是最有责任感最有良知的人，他们不同的意见可能正是修正方向、规避错误或者堵住漏洞的最佳机会。

20

核心目标除了实现部门绩效目标之外，最重要的目标就是在部门内复制出N个像你一样的优秀员工。部门员工没有进步成长，部门没有绩效，主要是部门负责人的责任。





07

# 中层管理者面临的 7大挑战及化解思维

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战1

#### 角色转变难

忘记了自己是管理者协调者，仍然沉迷于过去自己做业务做具体事情的泥淖不能自拔，中层管理者的主要职责是组织协调推动部门人员一起面对压力与挑战。

#### 化解思路

除了紧急突发或者下属做不了的事情，自己需要亲自出马之外，原则上所有事情均分派给相关下属来执行落实，要从业务专家转向管理专家。



## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战2

#### 无力感常在

事情多，头绪多，多重角色，权力有限，资源有限，责任无限，压力巨大。

#### 化解思路

尝试与上级沟通交流争取更多支持，同时将工作重心放在培养下属身上，绝不能所有事情都揽在自己身上，逐步让下属试着承担更多工作及责任，牢固树立起下属成功就是中层管理者最大成功的理念。

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战3

#### 挫败感常有

上级思路想法与自己不一样感觉很抓狂，或者自己付出了巨大努力但仍然没有工作成效。

#### 化解思路

先按照上级思路执行，遇到问题或者阻力，私下与领导沟通，然后修正工作思路。邀请领导给予指导指点，外出考察交流向行业内成功人士寻求指导支持，参加户外运动或参加家庭聚会释放压力。

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战4

#### 能力不足

工作绩效与领导期望有较大差距，领导批评甚至是否定自己的努力，不能带动下属实现团队目标。

#### 化解思路

坦承面对自身不足，制定并严格实施自学与外出培训计划借鉴其他人员成功经验稳步突破弱项，请求领导给予自己提能建议意见，带领部门多出实绩多出亮点，多与领导沟通汇报获得理解、信任、认可。

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战5

#### 向上管理困难

不会不愿不敢与上级领导沟通，不能与上级领导建立起有效的工作甚至是私人关系，不能获得领导更多有效信息和资源支持，遇到问题不敢向上级汇报害怕被责备。

#### 化解思路

端正心态，其实领导也需要与下属做适当沟通交流，不打无准备之仗，做到请示工作说方案，汇报工作说结果，汇报建议说原因。如果与领导性格、风格差异大，只能调整自己去适应领导。

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战6

#### 难以驾驭下属

表现在对刺头员工、个性强的员工、能力强的员工、自制力差的员工往往束手无策。

#### 化解思路

因人施策，通过施压与引导、职能调整、人员搭配调整等方式促其发挥所长、避其所短、“改邪归正”。

## 中层管理者面临的7大挑战及化解思维

### 挑战7

#### 晋升空间小

中层干部向走向高层机会很少，日复一日看不到晋升希望，没有前进动力。

#### 化解思路

绝不能破罐子破摔，务必做好眼前工作，静待机会。



08

# 中层管理者禁止 做10件事

## 中层管理者禁止做10件事

轻视下属

严禁把下属当傻子，乱用权谋手段、耍小聪明。

主观偏激

没有调查研究，凭经验、凭感觉说话做事做决策。

双重标准

自己做不到的要求别人做到，禁止别人做的事情自己却在做。

争功委过

有成绩全是自己的，有好处了全是自己的，出了问题把责任全部推给下属。

拉帮结派

在部门内部或者横向部门之间建立联盟，成立小山头或者小派系，意图谋取个人私利或者发泄某种不满。



## 中层管理者禁止做10件事

### 损公肥私

以为公为外衣谋取个人私利，既不符合职业道德也会触碰党纪国法，不干为好。

### 对抗领导

对上级单位或者领导的决策不符合自己利益或者心意就软抵抗，或者阳奉阴违，或者另搞一套。

### 自作聪明

认为自己玩的高明，别人看不出来，其实在明白人眼里，自己就是皇帝的新装。

### 忙于琐事

谋大事、抓大事、抓落实、培养人才是中层干部的本职，沉溺于细枝末叶的中层干部难有大作为。

### 情绪不稳

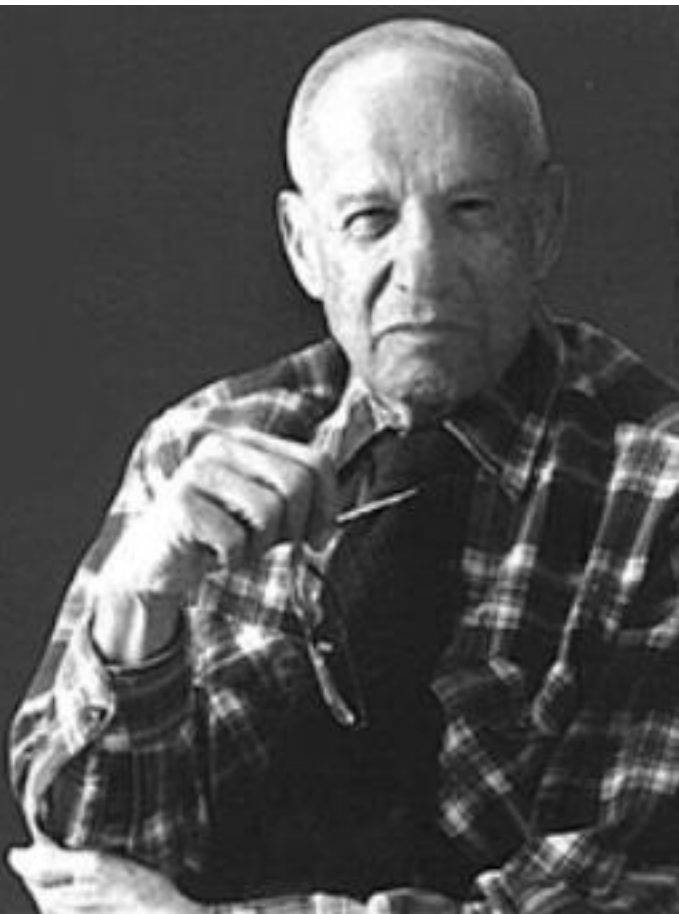
作为部门负责人，是团队文化氛围的塑造者、维护者，部门负责人的情绪就是整个部门的情绪。



09

# 中层管理者修炼 建议

## 中层管理者修炼建议



### 自我管理——

伟大就是管理自己；言行一致，说到做到，营造公信力与领导力。

### 辅导员工——

教练式经理的传、帮、带，像带孩子一样带员工，该撒手时就撒手。带兵即带心：做一个善于“谈心”的领导者。

### 做事管人——

管理=理人+管事，借助别人之力达成目标。

### 授权控权——

管理不是控制，而是释放。“授权”与“受权”：从微观事务中抽身，找到合适的“受权者”。

## 中层管理者修炼建议



### 团队协作——

依靠团队，打造优势互补的团队，把队伍培养成一支铁军。

### 沟通协调——

打造内外部及上平下级全域支持体系。

### 高效执行——

凡是执行，必有标准，必有检查，必有反馈，必有结果，必有考核。

### 善用激励——

问责始于领导，奖励下属优先。

## 中层管理者修炼建议



精力管理——

分清轻重缓急，紧急重要的事情先行。

情绪疏解——

对上要抗压，对下要解压，同级要分压。

领导能力——

做卓有成效的中层管理者，实现由“管理者”到“领导者”的跨越。

学习创新——

主动学习新知识，提高“专业”发言权。

## 共勉：终极心法

**管理者心法：**必须克制自己亲自解决问题的冲动，管理者是责任和压力的承担者，不是具体事务和工作的操作者。不愿不敢授权下属做事、不为其犯错知错改错的机会，下属永远成长不起来，自己也永远不可能成长为真正的管理者。下属成长起来之日就是自己成功之时。

**领导者心法：**舍得之道，先舍后得，大舍大得，不舍不得。心小了所有的小事就大了；心大了，所有的大事都小了。大事难事，看担当；逆境顺境，看胸襟；是喜是怒，看涵养；是舍是得，看智慧；是成是败，看坚持。顺境时淡然；逆境时坦然；艰辛曲折必然；历尽沧桑悟然。