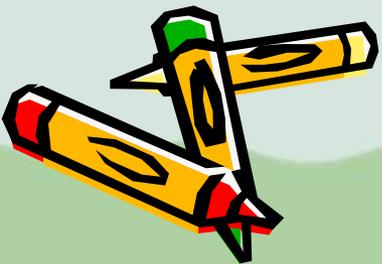
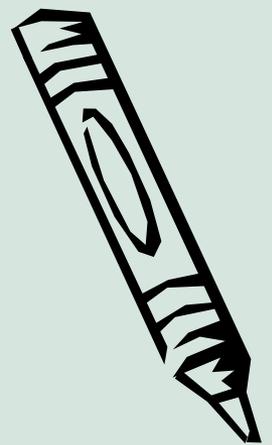
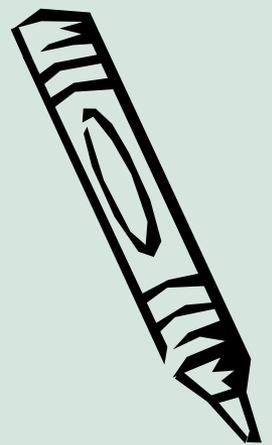


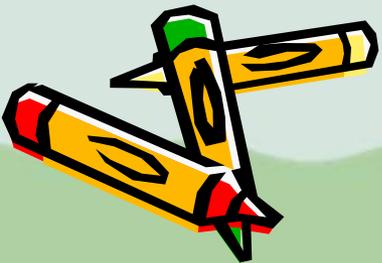
管理者的角色认知



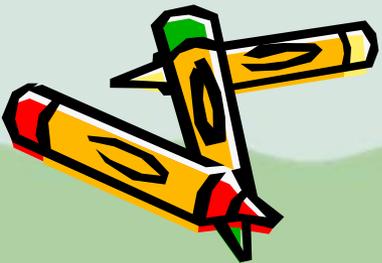
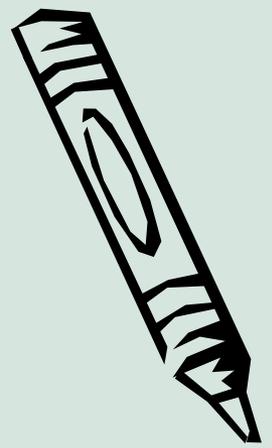
课程纲要



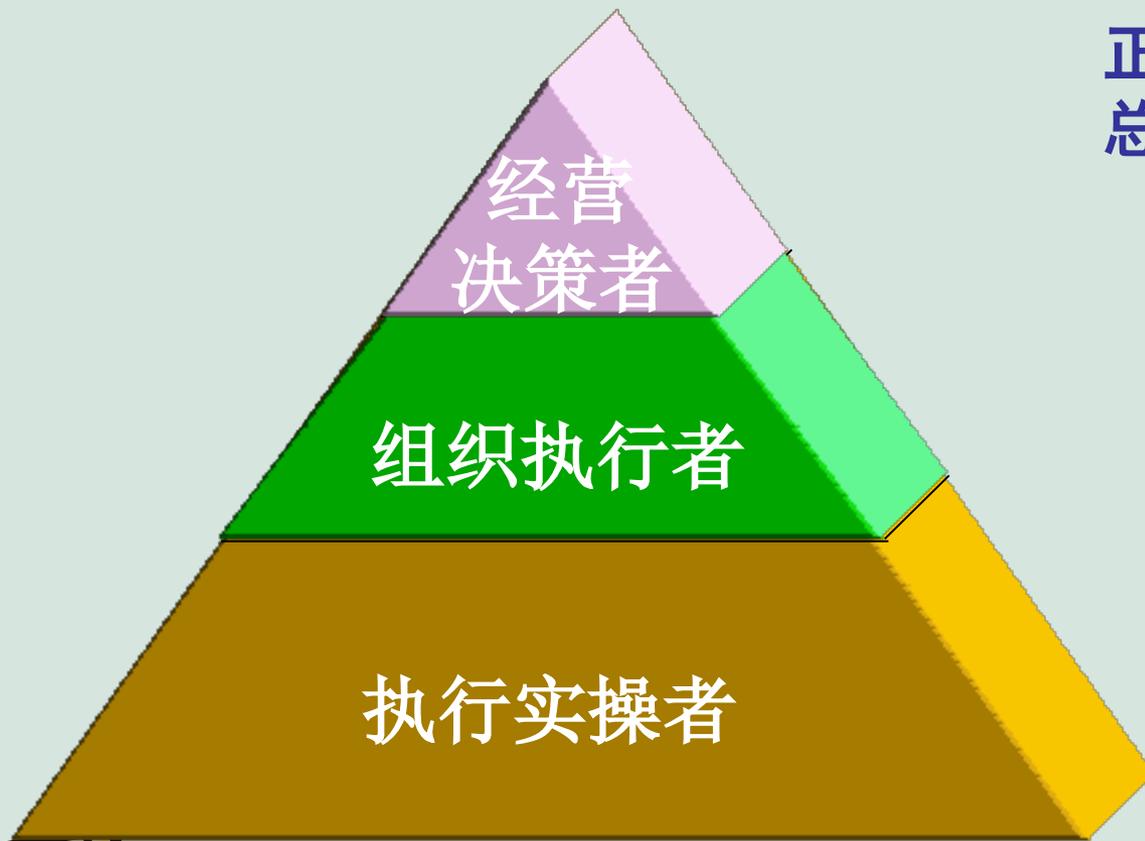
1. 中层经理的职责
2. 与上司相处的七大原则
3. 如何与其它部门经理共事
4. 如何带领下属取得更大业绩



一、中层经理的职责



1. 中层经理的位置和角色

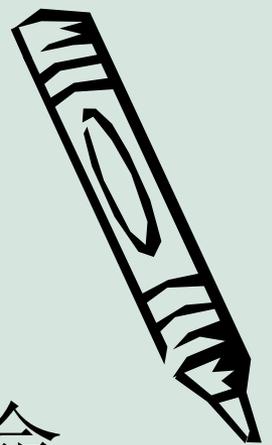


正副总经理、
总监、总助、
高级经理

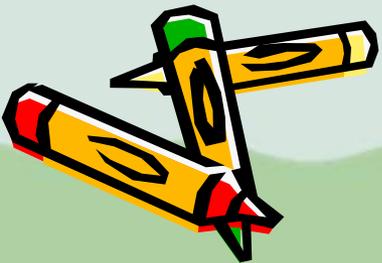
部门经理、
主任、场、
厂长、

班组长、工
段长

2. 中层经理的五项原则



- ① 自己的职权是组织的信任和任命
- ② 在职场上的一言一行都要代表组织
- ③ 坚决服从上级的决定或决策
- ④ 在职权范围内做事(不要越位)
- ⑤ 树立全局观念，具有化繁为简的能力



信任是一种巨大的力量

1. 是对你人格的认同；
2. 是对你能力的认同；
3. 是对你思想的认同；
4. 是对你未来的认同。



庖丁解牛的启示

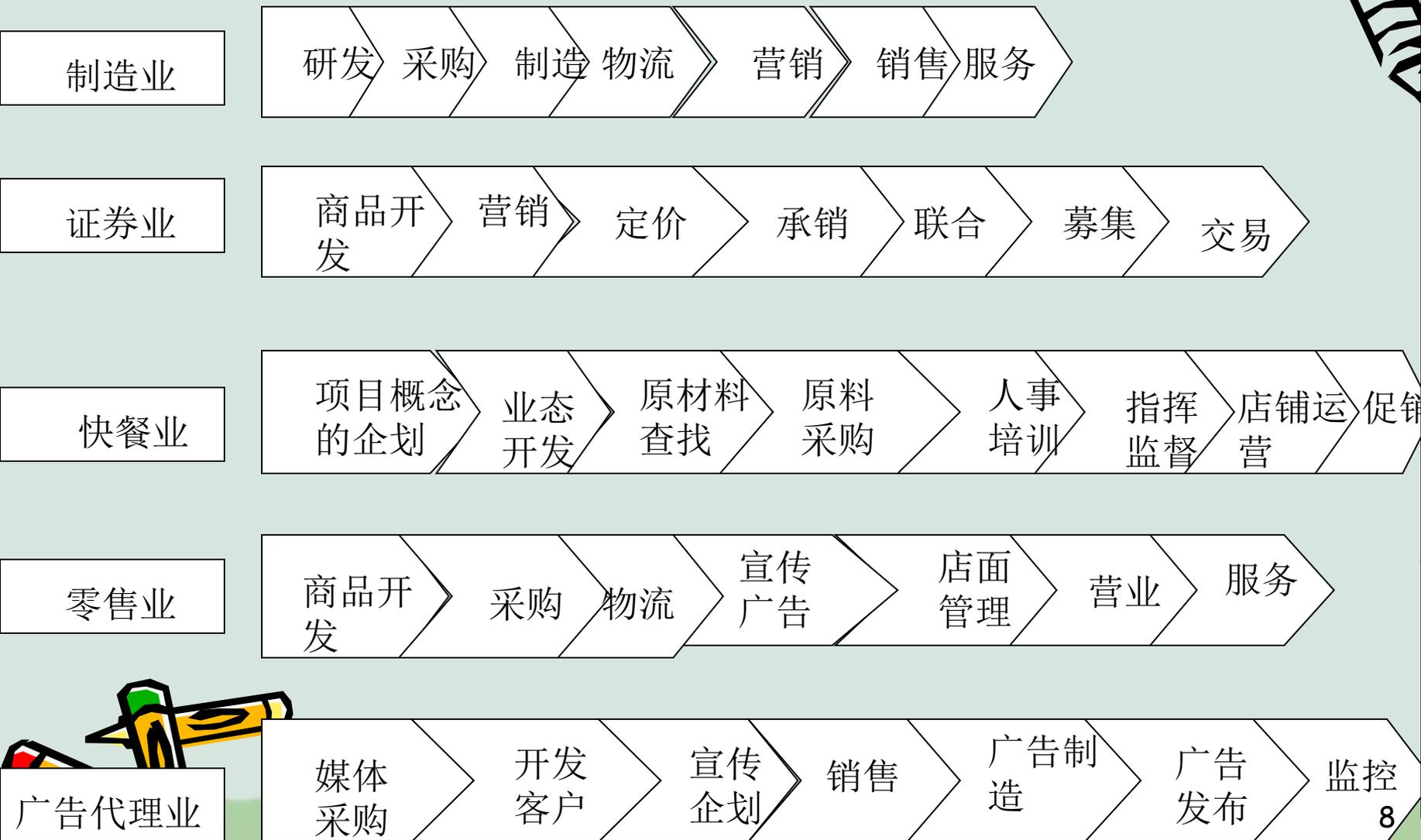
现实工作中人们往往把事情复杂化。想到庖丁解牛，表面上看，牛无疑也是很复杂的，但是，庖丁解牛，为什么能一刀下去，刀刀到位，轻松简单，原因是什么？是因为掌握了它的结构与机理。牛与牛当然各不相同，但不管中国牛和美国牛，其结构和机理是一致的；每个中层经理的工作也各有各的面貌，其基本原理也是近似的。庖丁因为熟悉了牛的结构与机理，自然懂得何处下刀。工作也一样，如果我们能透解了、领悟了工作的道理，摸准了其中的规律，就能和庖丁一样，做到目中有牛又无牛，就能化繁为简，真正获得轻松。



企业内部价值链分析

· 图示：价值链分析

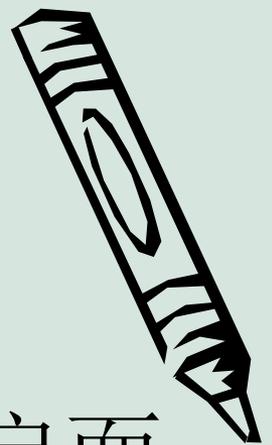
· 各地各业的业务系统



4

5

3. 中层经理的职责



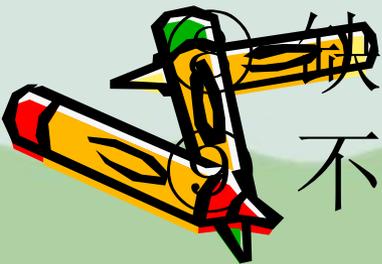
- ① 承上启下、承前启后，承点启面
- ② 执行变现的主力军
- ③ 组织效率的关键
- ④ 决策层智慧和信息的来源
- ⑤ 基层的表率 and 榜样



4. 中层经理的九大内伤



- ① 拒绝承担责任
- ② 不坚持原则，充当老好人
- ③ 工作缺乏重点，眉毛胡子一把抓
- ④ 缺乏危机意识，难以激发员工潜能
- ⑤ 忽视细节，因小失大（一顿普通饭菜的故事）
- ⑥ 只身打仗，不会带兵
- ⑦ 宽严无度，下属难以发挥
- ⑧ 缺乏老板意识（坤霖赵总的故事）
- ⑨ 不善思考，本位主义

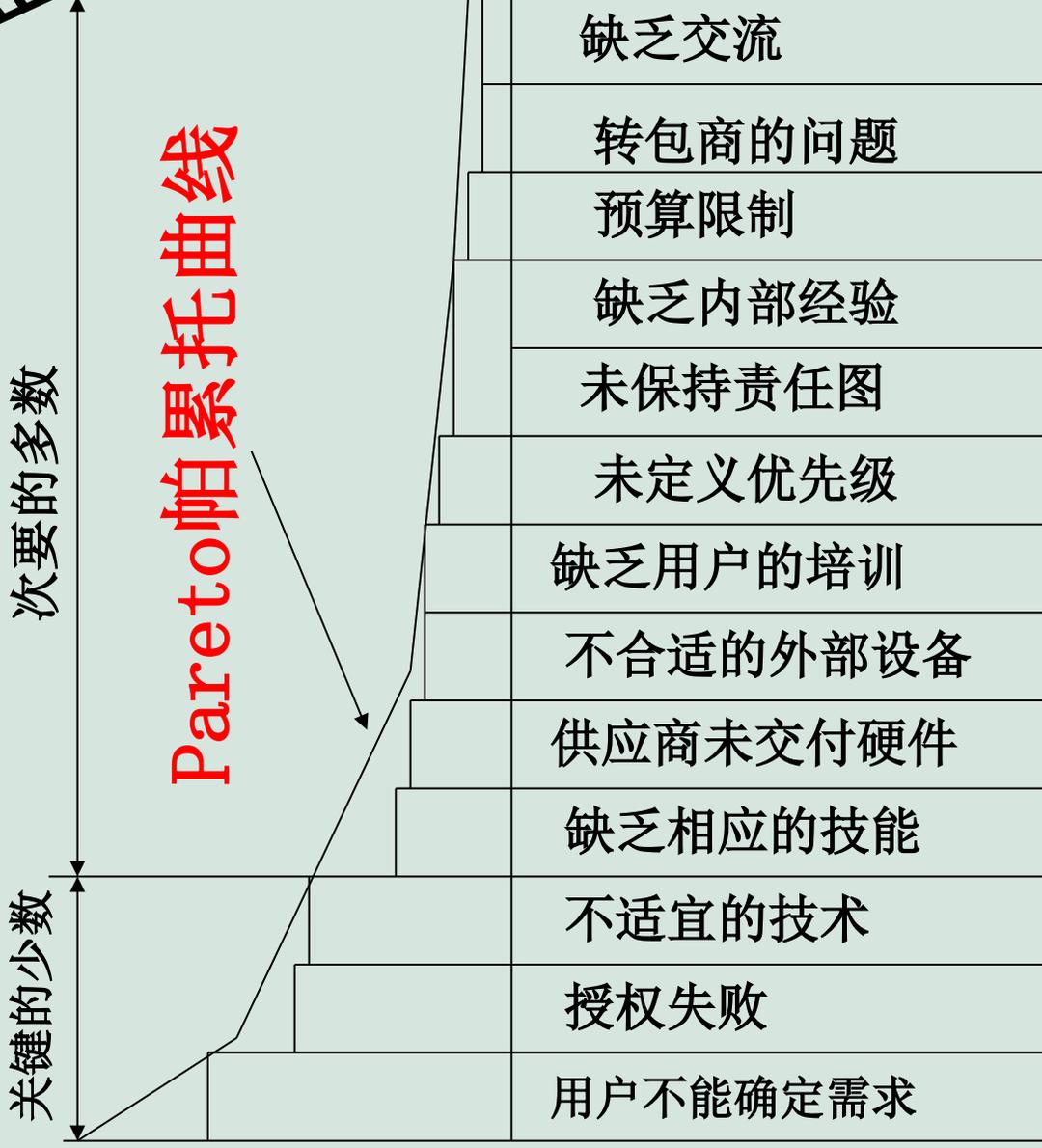
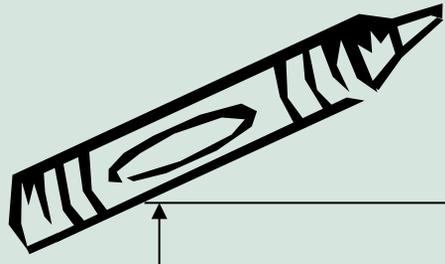


高效管理方法



1. 帕累托的二八定律
2. 时间管理定律
3. 工作排序法
4. 项目管理法





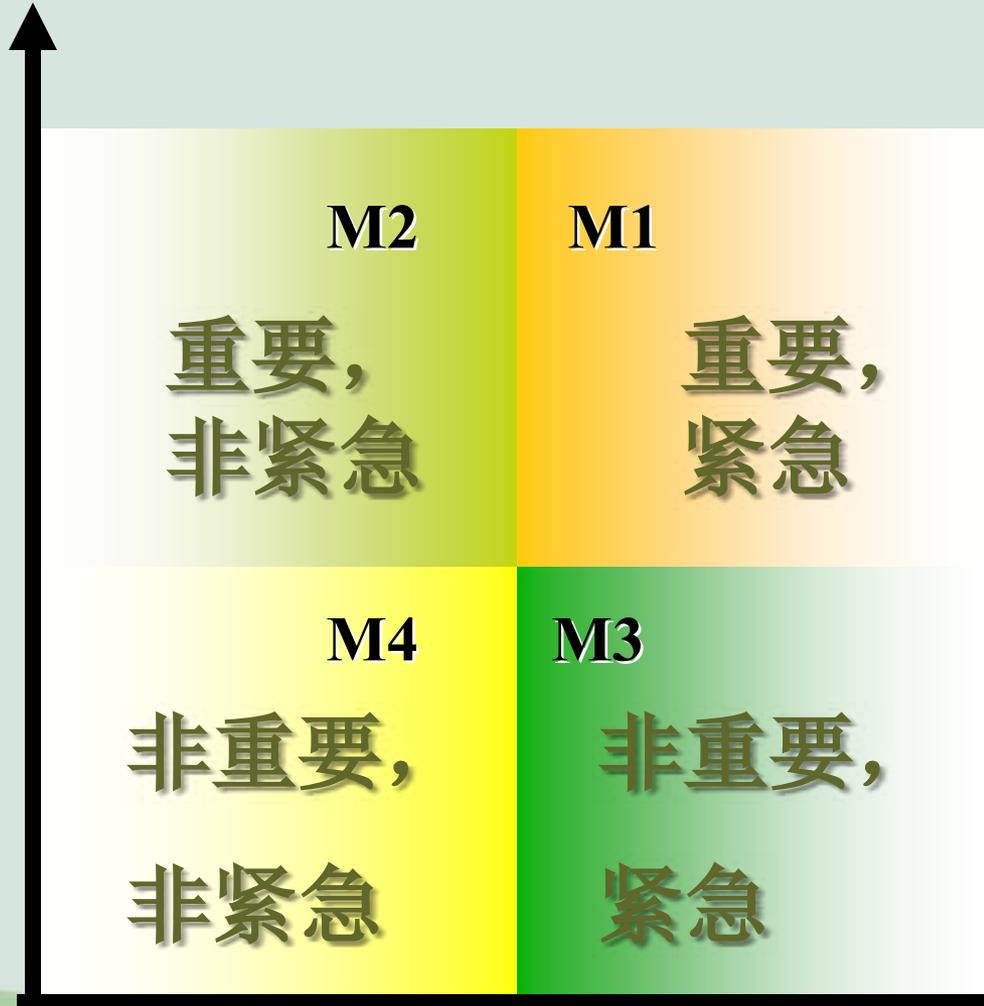
项目延误的原因

影响=发生
的事件X
延误百分
比



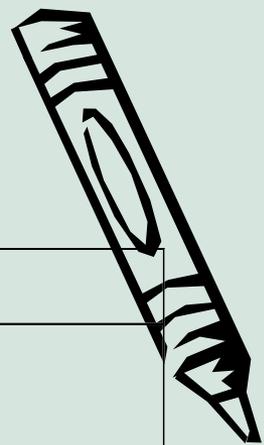
优先矩阵

重要

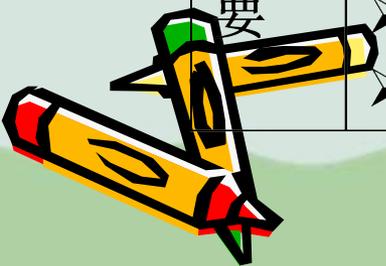


紧急

优先矩阵分类表

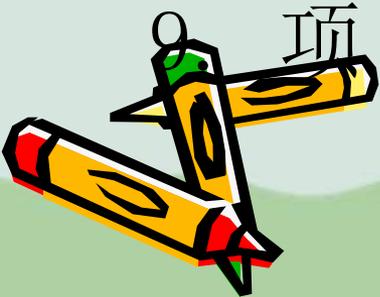


| | 紧急 | 不紧急 |
|-------------|---|---|
| 重 要 | <p>I</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 危机➤ 急迫的问题➤ 有期限压力的计划 | <p>II</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 防患于未然➤ 改进产能➤ 建立人际关系➤ 发掘新机会➤ 规划、休闲 |
| 不 重 要 | <p>III</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 不速之客➤ 某些电话➤ 某些信件和报告➤ 某些会议➤ 必要而不是重要的问题➤ 受欢迎的活动 | <p>IV</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 繁琐的工作➤ 某些信件➤ 某些电话➤ 浪费时间之事➤ 有趣的活动 |



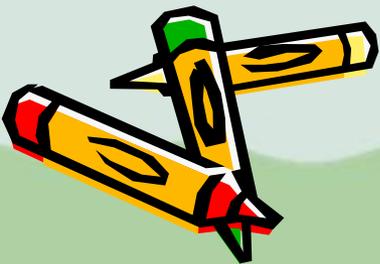
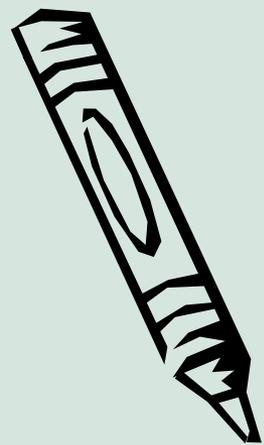
项目管理的九大知识体系

1. 项目整体(集成)管理
2. 项目范围管理
3. 项目时间管理
4. 项目成本管理
5. 项目质量管理
6. 项目人力资源管理
7. 项目沟通管理
8. 项目风险管理
9. 项目采购管理

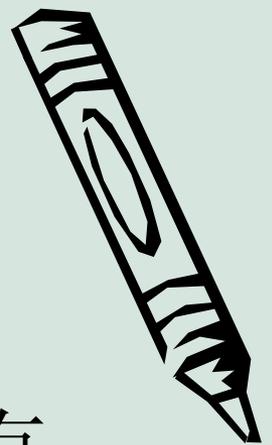


5. 中层经理的三种境界

- ① 做经理（尽心尽力）
- ② 坐经理（职责清晰）
- ③ 作经理（创新突破）

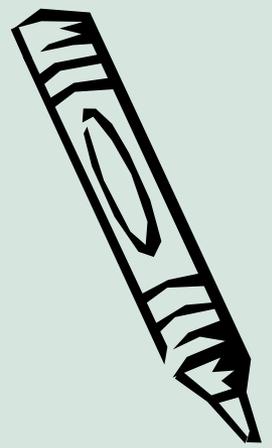


案例讨论 1



1. 一部门经理埋怨手下素质差，所有的事情都喜欢自己做。（为什么？）
2. 一部门领导每天忙得不可开交，年终考核结果却总是不理想。（为什么？）

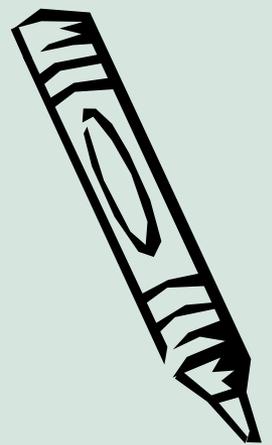




二、与上司相处的七大原则



1. 上司永远是对



① 合理地坚持：

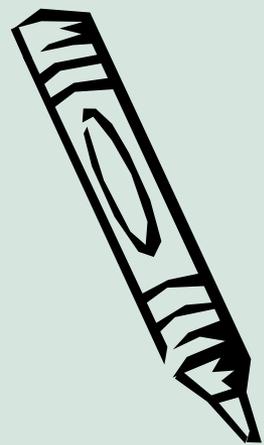
- 从事实际工作的人最了解情况
- 从事实际工作的人最易陷入思维定势
- 要跳出现实看现实

② 圆满地沟通：

- 正式沟通渠道的充分发挥作用
- 非正式沟通的重要性
- 要学会沟通并善于沟通

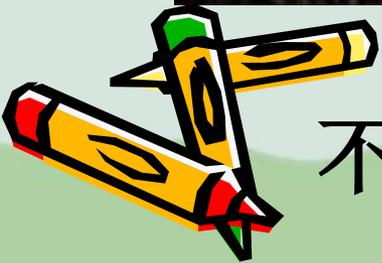


为什么说上司永远是对的？



1. 这是一种重要的假设
2. 要想使我们的工作顺利发展，我们需要工作技巧
3. 沟通技巧将发挥重要作用
4. 通过沟通达到一致
5. 要经常检讨自己的视野和思维

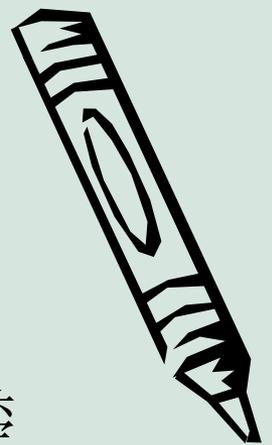


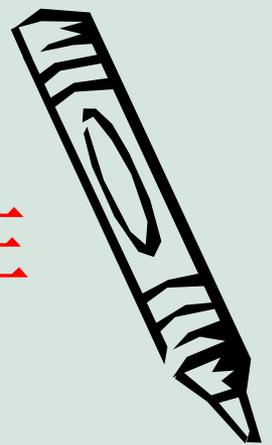


不识庐山真面目，只缘身在此山中

工作技巧：

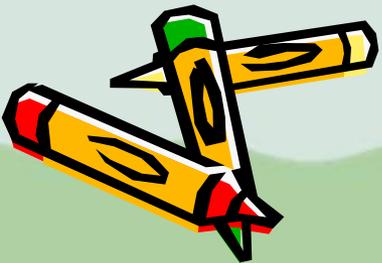
1. 把问题看清楚
2. 胸怀
3. 抓住时机
4. 保护上司的面子
5. 沟通技巧
6. 检讨自己



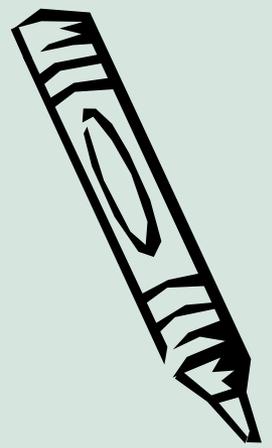


2. 不要议论上司的是非

- ① 上司是你一生中最大的客户：
- 我们常说“客户永远是对的”，所以说“上司永远是对的”，树立客户意识
 - 客户给我们带来什么？机会 \ 能力 \ 薪水 \ 晋升 \ 荣誉等等
 - 议论别人的是非就是给自己堵路
 - 要想人不知，除非己莫为
 - 坏的习惯会毁了你的一生，好的习惯会成就你的未来

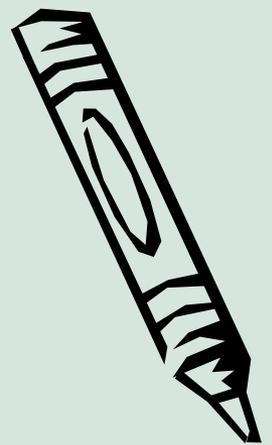


3. 不要抢上司的风头

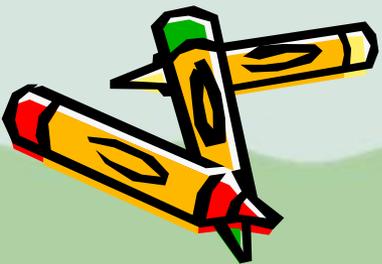


- ① 用适当的方式推销建议
- ② 我们常常瞧不起别人，总认为别人不如自己
- ③ 逞能和炫耀自己是人的天性，能克服“天性”那是修养
- ④ 怕别人不知道自己的才能，实际上每个人心中都有“数”，我们犯了“低级”错误
- ⑤ 干什么都有游戏规则，显规则和潜规则都不可忽视

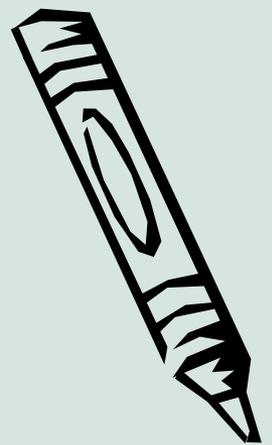




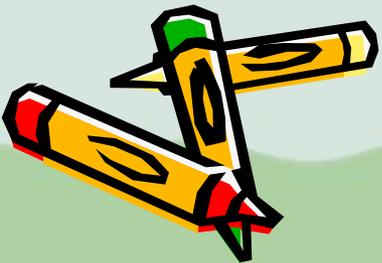
万明坚



4. 独立承担责任

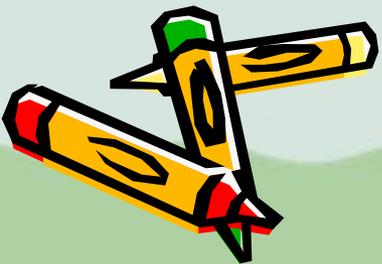


- ① 上司要的是结果
- ② 人非圣贤，岂能无错
- ③ 同样错误，绝不能出现第二次
- ④ 逃避责任，在“小人”眼里你聪明透顶，在“大人”眼里你从此失去所有的机会



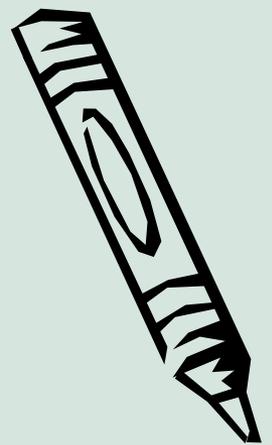


三星社长李健熙

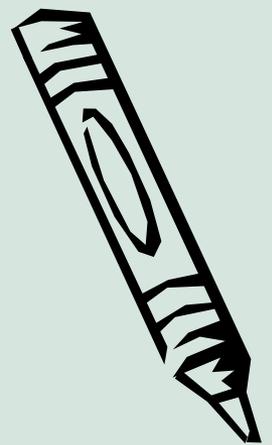


5. 敏感于上级的立场

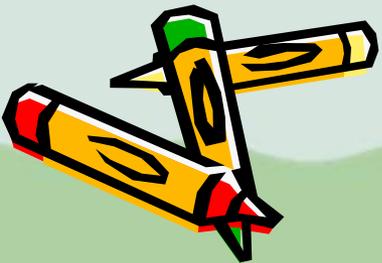
- ① 站在上级的立场思考
- ② 换位思考
- ③ 深度换位思考
- ④ 获得信任才能获得权力和机会
- ⑤ 配合而不“附和”



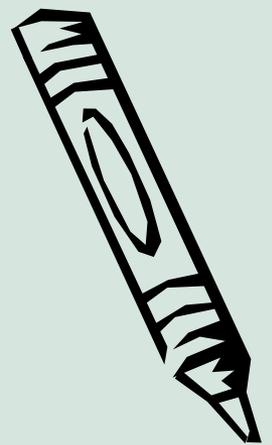
6. 不要随便请示，请示要有备选方案



- ① 请上级做选择题
- ② 一个遇事就请示办法的管理者，永远不会独立工作
- ③ 要研究事物的规律，而不是研究“上司”规律



7. 让上级做好人，自己拌黑脸

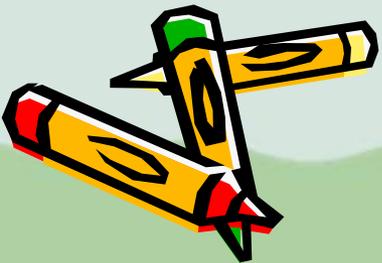
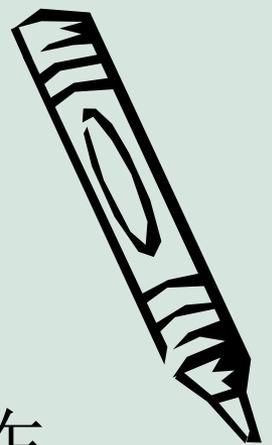


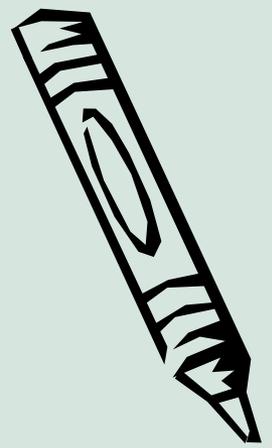
- ① 好人会保护黑脸
- ② 人人爱面子，领导更需要面子
- ③ 人除了眼睛 \ 嘴巴 \ 耳朵之外，还有心灵
- ④ 维护领导就是维护自己
- ⑤ 地位越高，影响面越大



案例讨论 2

1. 一办公室主任常到上级那里请示工作，结果上级对他的工作并不满意
2. 柯维讲的一个中层领导的故事





三、如何与其它部门经理共事



1. 因看法不同，所以必然冲突



对策：

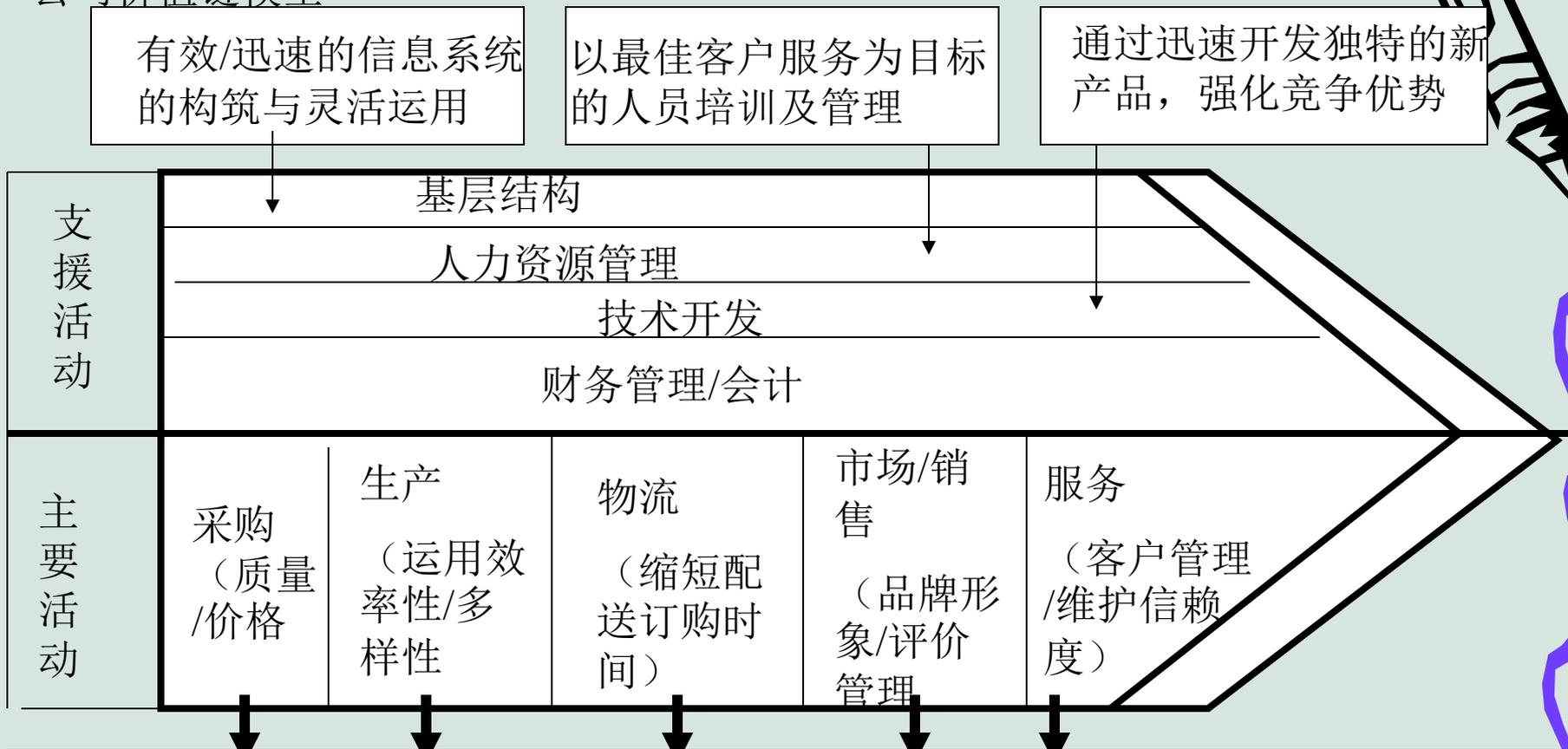
- ① 加强内部客户链管理，主动沟通
- ② 要了解部门性质，找出不同与差别来
- ③ 有问题要及时解决，不能隐藏问题，否则积重难返
- ④ 遇事要调查研究，不要轻易下结论
- ⑤ 一个成熟的组织要会避免主观臆断的行为



公司价值链模型



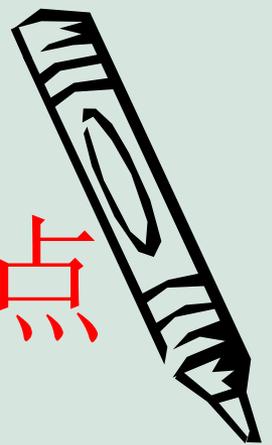
公司价值链模型



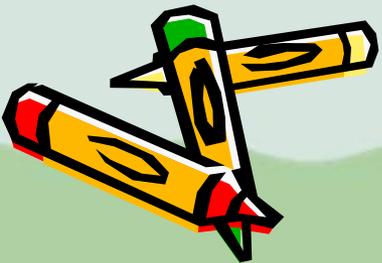
- *在公司层面，分析竞争优势的来源
- *灵活运用其他竞争公司无法效仿的本企业特有的差异化要素
- *这些差异化要素，构成公司的竞争优势来源
- *推进充分考虑价值链相关的各部门间联系的差异化战略

*计量并管理差异化的边际利润（即分析差异化的边际成本和边际收）

2. 横向管理的三个难点



- ① 没有强制性（无考核）
- ② 当面不说背后乱说（乱文化）
- ③ 谁也不主动说（公司利益低于个人利益）



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/766053042051010134>