



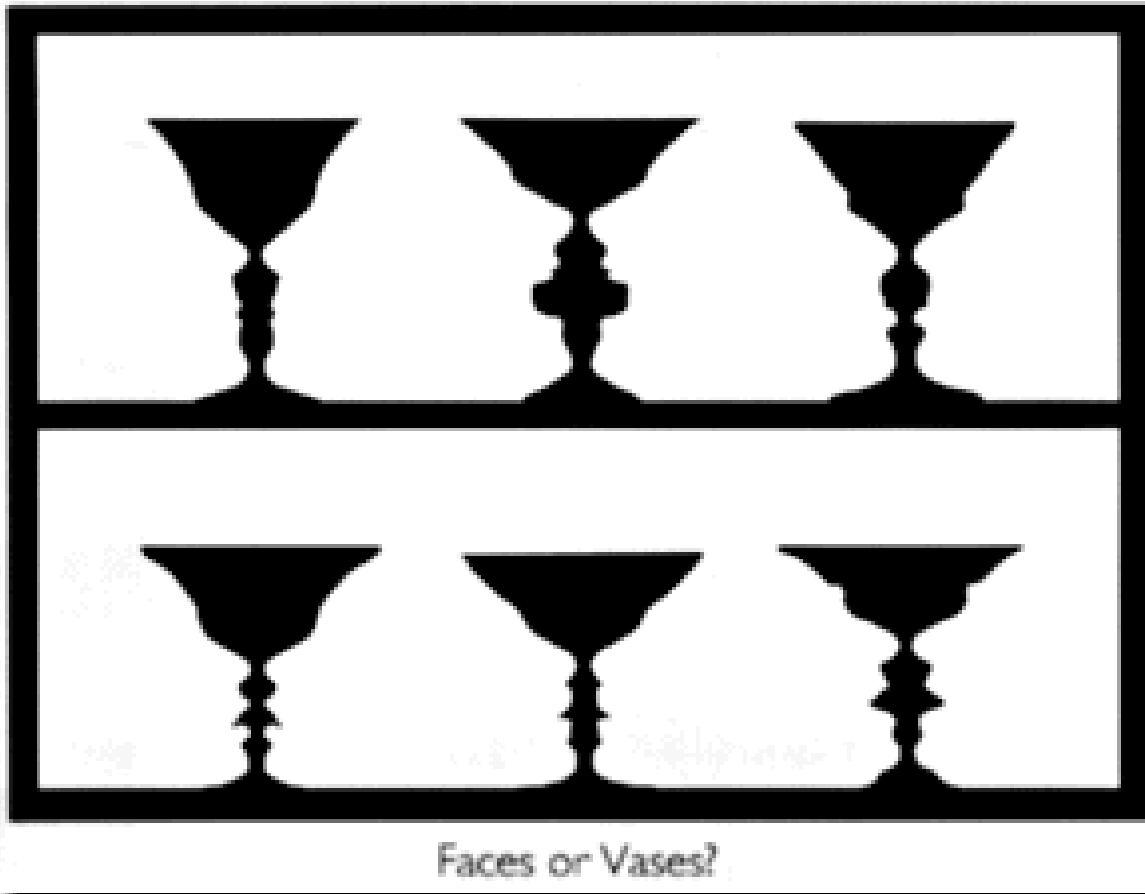
# 中层管理者如何做好 角色定位



一张女人的脸，还是一个吹萨克斯的人？









*George*

看到什么取决于注意什么

听到什么取决于想听什么。

# 目 录

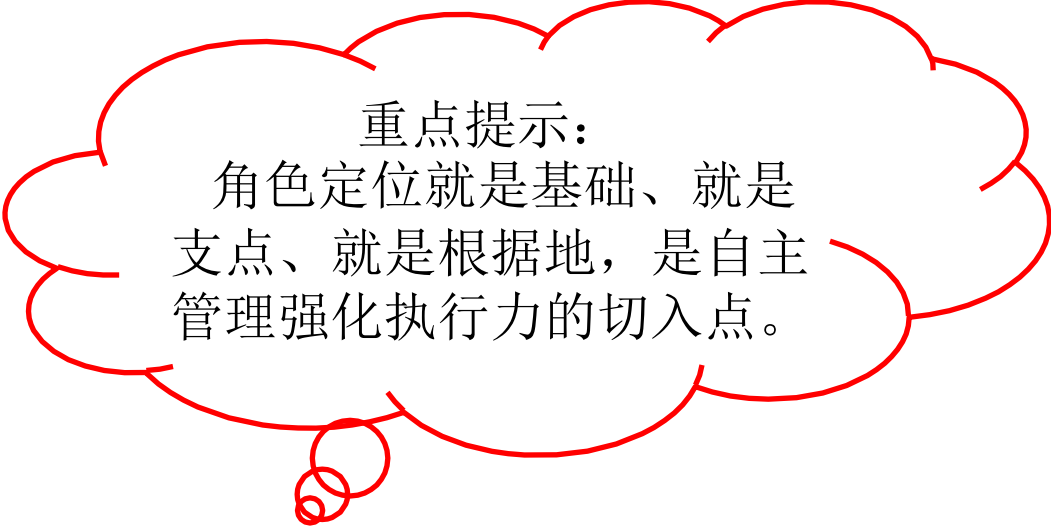
- 中层管理者角色认知
- 中层管理者的角色及技能要求
- 二八法则
- 4D原则
- PDCA循环
- SMART原则



# 管理者角色认知

## ■ 1、什么是角色定位

管理工作中管领者必须对自己的角色有一个明确的目标定位，管理者的目标定位是企业管理工作的基础。

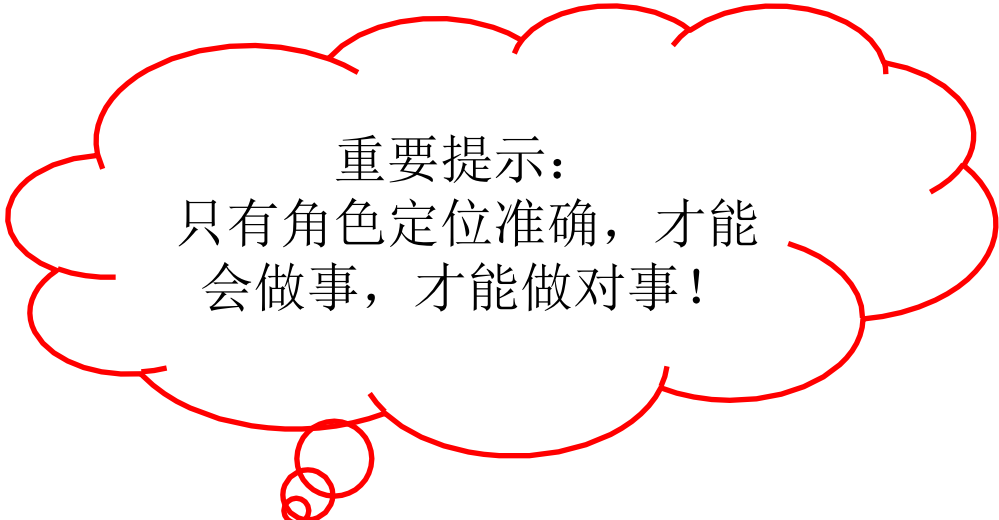


重点提示：  
角色定位就是基础、就是  
支点、就是根据地，是自主  
管理强化执行力的切入点。

# 管理者角色认知

## ■ 2、角色定位模型

角色定位需要认清自己的位置、认清自己位置的职责、认清自己位置所赋予的权利，正视自己，以强烈的职业意识给自己的事业、未来确定一个角色。



重要提示：  
只有角色定位准确，才能  
会做事，才能做对事！

# 管理者角色认知

在公司里，我是谁？

我的角色  
是什么？

# 管理者角色认知

- 1. 承上
  - \*承担单位职责
  - \*达成组织目标
  - \*执行上司的指示
- 2. 启下
  - \*做好组织的管理
  - \*带领团队达成任务
  - \* 使各项资源充分有效发挥
- 3. 平行间
  - \*协调
  - \*公关

# 做对中层-承上

- 1、和上级保持及时、良好沟通的重要性
- ① 消除上级对你不必要的误解
- ② 让你的能力得到上级的认可
- ③ 避免误解上级
- ④ 身心愉快地工作
- ⑤ 为你赢得更大的机会
- ⑥ 让你在职场中获得长久的“助力”

# 做对中层-承上

## 2、和上级关系的三种选择

- ① 改变上级
- ② 改变环境
- ③ 改变自己

这三种选择中，你惟一能够自己全面掌控的，就是改变自己

# 做对中层-承上

- 在与上级相处的过程中，
- ①最费力不讨好的事，就是力求去“教育上级”
- ②最有成效的事情，就是善用上级长处
- ③最智慧的事情，就是通过有效沟通与建设性探讨，和上级形成共识并在共同的事业中“共赢”

# 做对中层-承上

## 3、掌握管理学中著名的沟通漏斗原理

■	我知道的	100%
■	我想说的	90%
■	我所说的	70%
■	他想听到的	60%
■	他所听到的	50%
■	他所理解的	40%
■	他所接受的	30%
■	他所记住的	20%
■	他所做到的	10%



# 做对中层-承上

4、用“5W2H法”复述上级交代的任务，保证信息尽可能不被漏掉：

- When：工作从什么时候开始，到什么时候必须完成？
- Where：工作需要在哪里进行？
- Who：谁去做这个工作？
- Why：为什么要做这项工作，它的意义在哪里？
- What：需要完成什么样的任务，有什么具体要求？
- How：如何完成任务？
- How many：工作量是多少？

# 做对中层-承上

5、读懂上级的“三心”期望

① 省心 ② 放心 ③ 称心

（领导不在的4种表现）

6、赢得上级重视的“三于”理论

① 精于业务 ② 善于总结 ③ 善于汇报

# 做对中层-承上

## 7、了解沟通中上级最讨厌下级的几种行为

- ① 当众让他难堪
- ② 情绪化严重，一句话没说好，就开始激动
- ③ 总是发牢骚、抱怨
- ④ 一有问题就找领导，既没有自己的主见，又没有解决问题的方案
- ⑤ 一有失误，就找借口，想尽办法推脱

## 8、让自己的意见被上级采纳的4大原则

- ① 避免提过于理想化的建议
- ② 不要掺杂个人情感
- ③ 要给上级留有余地
- ④ 提意见时，带上你的解决方案

# 做对中层-承上

## （二）保证完成任务

- 1、一流中层必有一流执行
- 2、站在上级的高度来理解任务，站在下级的层次来执行任务
- 3、少向单位要条件，多向自己要智慧
- 4、不重过程重结果，不重苦劳重功劳
- 5、改条件导向为目标导向

成功的人只修改自己的手段，不修改自己的目标；失败的人只修改自己的目标，不修改自己的手段。

# 做对中层-启下

- **样板**：  
如何管理下级（三大境界）
  - ①最低层次：眼中只有下级的缺点
  - ②稍高层次：善用下级长处
  - ③最高层次：将下级短处也当作长处用

**核心理念**：  
这世界上没有废品，只有放错了位置的人才！

人才一放错位置就是废品！

## 打造像红军一样的精神境界

- (1) 理想法则：利润是副产品
- (2) 崇高法则：没有卑微的工作，只有把工作卑微化的人
- (3) 自觉法则：从“要我做”到“我要做”
- (4) 领先法则：任何时候得有人一马当先，为何不能是你呢
- (5) 承担法则：没有任何借口
- (6) 基础法则：你要担当大事，就得把一件一件的小事做好
- (7) 建设性法则：不是问题的挑剔者，更是问题的解决者
- (8) 先付法则：先让自己的付出超出你的报酬，然后报酬会超出你的付出
- (9) 超越法则：发展来自改错

## 少一点挑剔指责，多一点具体指导：

管理者不要轻易对下属产生这样的心理：

他们就那水平.....

就算是教，他们也学不会.....

交给他们做，还不如我自己做.....

像这种能力差的人，就应该立即炒掉.....

## 在指责下属之前，先问问自己：

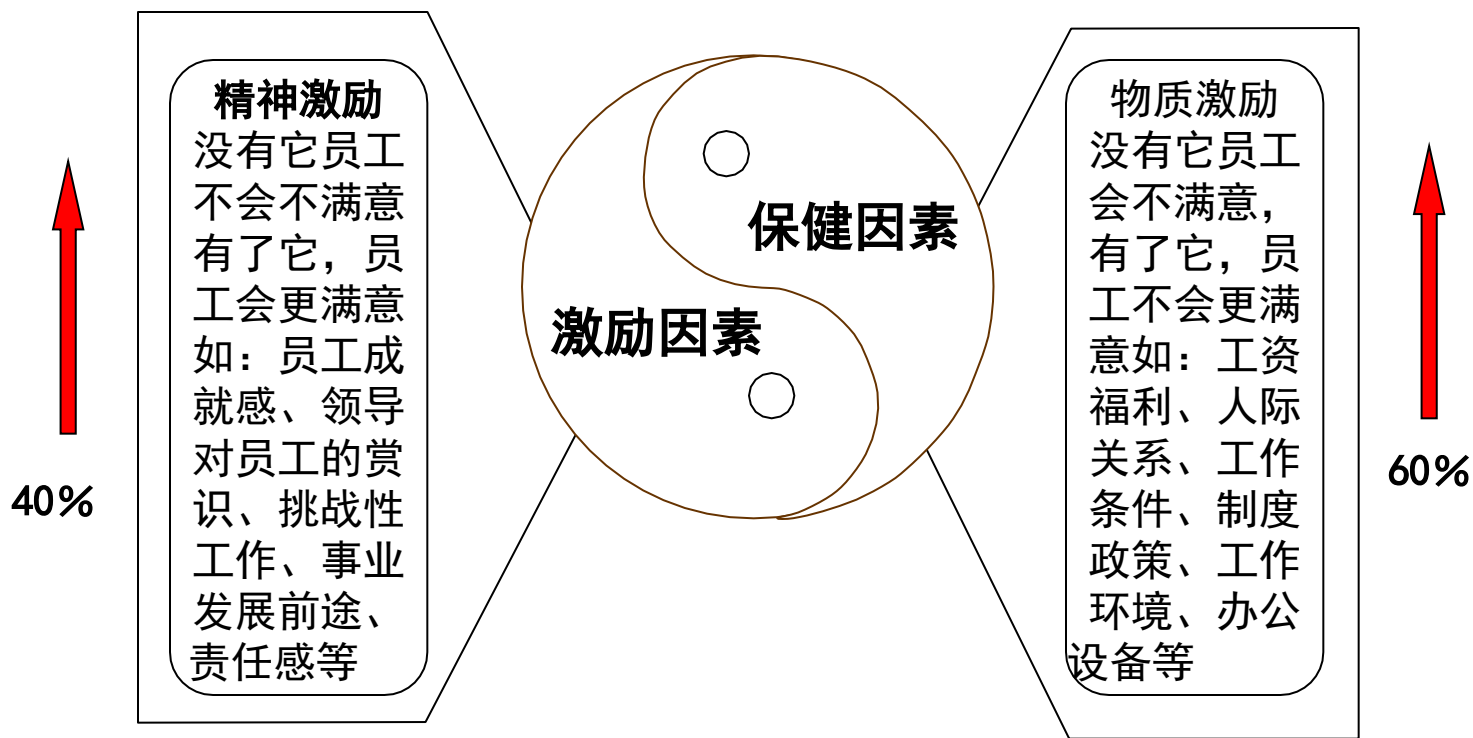
- ① 他们真的是能力差吗？
- ② 我给过他们具体的指导吗？
- ③ 我的指导真的到位了吗？有没有需要改进的地方？

**核心理念：**

这世界上没有废品，只有放错了位置的人才！

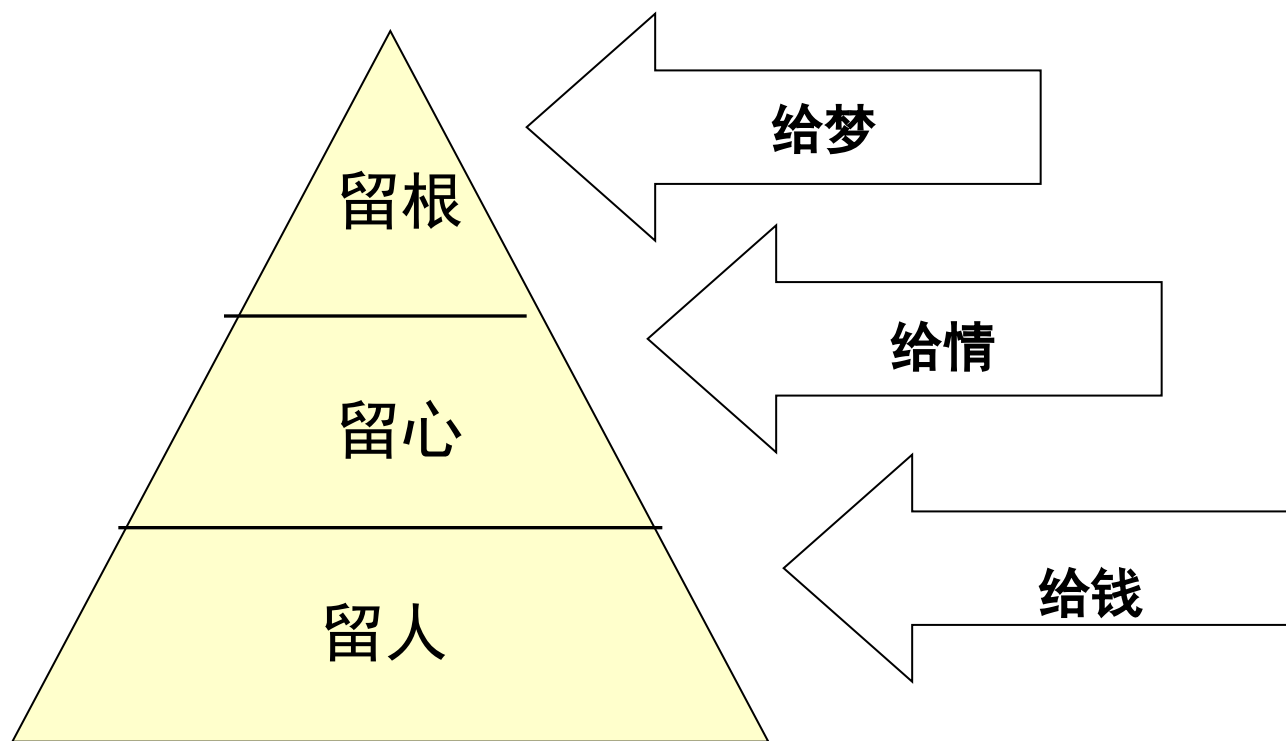
人才一放错位置就是废品！





单纯地搞精神激励是愚民政策  
单纯地搞物资激励是害民政策

# 管理者带好员工的艺术





工作丰富化、让员工承担责任、提供事业舞台并帮助其设计个人职业生涯发展轨道

采取公开奖励和表扬、颁发荣誉奖章、在公司的刊物上发表表扬文章、公布优秀员工光荣榜等手段提高员工自豪感

寻找和建立温馨和谐人际关系,采取支持与赞许的态度,开展有组织的体育比赛和集体聚会等业务活动

强调规章制度、职业保障、福利待遇,并保护员工不致失业

激励时试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励员工

# 管理者角色认知

- 管理的定义：

管理是指利用计划、组织、领导、控制、创新等职能，协调包括人力资源在内的一切可以利用的资源，从而达到个人无法达到的团体目标。

# 管理者角色认知

	骨干员工	管理者
组织中位置	执行层	监督管理者
职责范围	专项事务	团队
工作对象	事	人+事
工作技能	作业技能	人际、管理
评价标准	个人业绩	团队成绩
自我实现	技术专家	管理专家

# 目录

- 管理者角色认知
- 中层管理者的角色及技能要求
- 二八法则
- 4D原则
- PDCA循环
- SMART原则

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/848041055037006072>