

解码新中层——实现组织高绩效

王一恒

课程背景

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业战略的具体执行者，中层在企业里担当着承上启下、承点启面、承前启后的重任。工作做不好，上司不欣赏；团队没领导好，下属不开心；同事合不来，工作难开展；现实中中层面对的五个管理对象：上司、下属、同事、客户、自己。管理自己，领导别人，成就自己，盈利公司。

课程收益

设目标——责任目标清晰，个人目标与企业统一，人人为结果负责

搭班子——精准选拔人才，人员优势搭配，团队合作共赢

定绩效——有效机制激励，考核准备到位，人人都有指标

带队伍——员工敬业工作，干部管理有序，团队氛围积极

育人才——新手快速上手，老员工不断突破，干部层出不穷

授课方式

案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评，让你带着问题来，带着方法和答案走。

课程纲要

当前企业中最缺失的是什么？

第一讲 递增效益之中层心智模式修炼：职业道德，责任在先

1、责任的内涵 专注 ←敬业 状态 ←责任 ←敬业

2、责任缺失的根源与危害

3、责任解决之道：逃避与方法

4、中层责任胜于能力：100%投入、超出标准、追求工作品质

第二讲 递增效益之角色修炼：在其位，谋其政 VS 在其位，创其价

1、组织的四种力量（信仰、规则、契约、情感）

2、管理新解：管与理的平衡

3、转型中层的新五问（我是谁？我来自哪里？我去哪里？我如何去哪里？我去的目的是什么？）

4、中层经理究竟做什么？（中五层项基本职责）

-
- 1) 公司制度的维护者与文化的推动者
 - 2) 工作安排与业务带头人
 - 3) 下属心态的建设者
 - 4) 下属行为的协调者与监控者
 - 5) 下属技能的辅导者
 - 6) 项目推动的建议者)

第三讲 递增效益激活中层的三重锤炼

锤炼一 管学力：学习力=竞争力。

学历不是水平，把事情摆平是硬道理；中层学习的“智赢法则”

锤炼二 管时效：结果导向，价值最大。

目标与计划；要事第一、80/20 原则；重要 VS 紧急

锤炼三 管言行 (EQ)：先处理心情，再处理言行。

像个中层的样子（以身作则、形象）；情绪做到收放自如；“言”与“行”要画等号

第四讲 递增效益激活中层执行的关键按钮

1、执行力的问题体现

- 1) 想不想干事？
- 2) 能不能干事？
- 3) 是不是真正在干事？
- 4) 有没有条件在干事？
- 5) 干不干成事？
- 6) 奖罚考核是不是与结果对称

2、执行力=思维方式*执行态度*执行能力

3、提高执行力的 5I 模式

- 1) 结果清晰
- 2) 方法明确
- 3) 过程检查
- 4) 奖罚及时
- 5) 改进复制

第五讲 递增效益中层领导模型塑造

- 1、新员工时代领导力模型解剖（人品——敬重、关系——亲切、知识——信赖、才干——敬佩、经验——崇拜）

2、中层带人带心的能力：下属激励技巧 12 招

- 1) 欣赏 2) 赞美 3) 授权 4) 倾听 5) 关怀 6) 信任 7) 指点 8) 帮助 9) 慰问 10) 鼓励
- 11) 沟通 12) 规划

3、辅导下属，促使下属知、心、动三位一体

辅导模式：讲授——示范——观察——授权——委派