
带好你的团队拿结果

-----《中层领导力训练营》培训大纲

【课程目的】 面向中层的领导力实战培训，核心思想是“做好教练式中层”，扮演好中层的大角色，学习带团队做业绩的实用方法。

【上课方式】 个性化、训练式，讲的是自己企业的案例，解决的是自己企业的问题，教的是自己企业可以用的方法。

【标准课时】 调研一天，培训两天

【参加人员】 中层以上管理人员及中层后备队

十年前缺乏的是资金，十年后缺乏的是中层，这就是民营企业面临的困境。

中层是公司的中流砥柱，中层的成长经历是迈向更高职业目标的重要阶段，中层的职责只有一个，就是带好你的团队拿结果。

带团队就是做领导，做领导就要进入领导角色，要想成为未来优秀的领导者，中层必须“从传达型向执行型转变；从劳模型向教练型转变；从亲情型向原则型转变；从被动型向主动型转变；从业务型向管理型转变；从保守型向创新型转变；从知情型向知心型转变”，这些转变就是对中层领导力的重新定义，我称之为“新中层观”，在“新中层观”的指导下，我将中层经理定义为“八大角色”，也就是说，如果一位中层能够理解这些新领导原则，掌握这些新领导方法，扮演好这八大角色，就说明他具备了面向未来的中层领导力。

事实证明，强大的中层一定会带出强大的团队，强大的团队一定能够创造出非凡的业绩，非凡的业绩一定能够成就一家卓越的公司，这就是“带好团队拿结果”这门课的意义！

---孟志强

第一讲：战略的执行官---为业绩而战

概述：无论你说自己多么优秀，只要你的业绩不好，就不是好中层，中层的天职就是执行，执行的结果就是完成业绩指标，没有业绩，一切皆无。

1、执行官的第一素质----战略观、大局观

- (1) 不要琢磨老板的心思，要理解公司的战略；
- (2) 能用一句话回答我今年的重点是什么；
- (3) 完成业绩目标就是对战略的最好支持；
- (4) 把公司战略分解到部门计划中就是执行的开始。

2、执行官的评价标准—拿结果说话

- (1) 1000种解释，不如拿出一个好结果；
- (2) 中层执行的两大依据，一是绩效指标，二是工作计划；
- (3) 管理指标的意义大于业务指标。

3、执行官的执行---100%沟通，100%执行

- (1) 决策前100%的沟通，决策之后100%的执行；
- (2) 及时、准确、完整的传达上级的命令，让每名员工都知道；
- (3) 理解了要执行，不理解也要执行，在执行中去理解；
- (4) 在战略的执行上，不是量力而行，而是全力以赴。

第二讲：部门的指挥官---让下属完成目标

概述：如果你自己干，只是一名超级员工，如果你组织下属干，就是一名优秀的中层。

1、指挥官如何组建团队---做团队，还是做团伙

- (1) 是当领导，不是当“老大”；
- (2) 要么不用，要么培养；
- (3) 以我为核心，选择能够弥补我弱势的人；
- (4) 让下属动起来。

2、指挥官如何指挥下属工作---“指挥官的24字方针”：

- (1) 定计划，定结果；
- (2) 给方法，给资源；
- (3) 讲意义，做动员；
- (4) 上一线，去督战。

3、指挥官如何不当“救火员”-----给自己留出提前量

- (1) 计划内的事情，按计划办；
- (2) 突发的事件，按预案办；
- (3) 交办的事情，穿插着办；
- (4) 下一步的事情，提前办。

第三讲：业务的检查官---70%的时间做检查

概述：不是越忙，就说明你越有水平，不忙还能够把结果做好，才是高水平。

1、检查官的心态---中层为什么要检查

- (1) 人性有弱点，需要被提醒；
- (2) 不是领导让我检查，是我的职责让我检查；
- (3) 过程控制的好，结果必然好；
- (4) 检查别人实际上是改进自己。

2、检查官的原则---检查就要出结果

- (1) 授权有多大，检查有多严，下属或者其他部门不犯错误是底线；
- (2) 70%的时间应当用在检查上，检查就必须达到预期的结果；
- (3) 检查必须一追到底，从自身、部门、员工方面找原因，要有改进的结果；
- (4) 检查的结果是什么？是不再出现同样的问题。

3、检查官的操作流程----业务检查“七做”

- (1) 做标准--检查的依据；
- (2) 做训练—检查的前提；
- (3) 做分解--检查的节点；
- (4) 做记录--检查的过程；
- (5) 做纠正--检查的关键；
- (6) 做评价--检查的结果；
- (7) 做改进—检查的目的。

第四讲：管理的创新者---创造性的工作

概述：中层有两种类型，一类是被动型的，一类是主动型的，被动型的只懂得服从，主动型的能够创新。

1、中层创新的原则 --- 创新要有突破，要有结果

-
- (1) 不跑题；
 - (2) 有依据；
 - (3) 高效率；
 - (4) 有结果。

2、中层创新的内容---四个主要方面

- (1) 管理创新；
- (2) 经营创新；
- (3) 技术与产品；
- (4) 服务创新。

3、中层创新的思维方法---我到底要什么结果？

- (1) 回答：“我面临的问题是什么？”
- (2) 回答：“我要什么结果？”
- (3) 回答：“有必然的联系吗？”
- (4) 回答：“解决方法是什么？”

4、中层创新的心态修炼---要结果，不要面子

- (1) 打破固化的思维：“过去的经验”值得借鉴，但是不一定就要固守；
- (2) 创新需要勇气；
- (3) 不要自我陶醉；
- (4) 让我的团队兴奋起来。

第五讲：团队的教练员---培养出无数个优秀的你

概述：什么样的中层领导最贵？是教练型的中层。

1、教练员的价值---给队员的四个结果

- (1) 优秀的品质；
- (2) 专业的能力；
- (3) 成熟的心理；
- (4) 突出的业绩。

2、教练员的职责---如何做一个好教练？

- (1) 做教材；
- (2) 订方案；
- (3) 做训练；
- (4) 做辅导；
- (5) 做考核。

3、教练自我修养

- (1) 深深的爱；
- (2) 细细的教；
- (3) 重重的罚；
- (4) 默默的送。

第六讲：部门的协作者---配合别人就是本职工作

概述：中层经理配合其他部门的工作，不是额外的工作，而是份内的工作，我们需要回答的问题，不是配合不配合的问题，而是如何配合好的问题。

1、协作的精神---公司精神的主要内容之一

- (1) 部门之间的配合，是公司业绩的保障；
- (2) 部门之间的默契，是公司成熟的标志；
- (3) 部门之间的鼓励，是团队精神的体现。

2、协作的原则---服务他人，接受管理

- (1) 客户价值的原则；
- (2) 系统的原则；
- (3) 平级服从的原则；
- (4) 信息对称原则。

3、协作的方法---用机制解决合作问题

- (1) 流程法；
- (2) 职责法；
- (3) 考核法。

第七讲：制度的执法官---公平与正义的化身

概述：公司风气的好坏，不是取决于员工，而是取决于中层。

1、执法官的职责---对少数人不遵守制度的人的姑息，就是对大多数遵守制度的人的伤害

- (1) 了解公司的制度；
- (2) 宣讲公司的制度；
- (3) 带头遵守公司的制度；
- (4) 按照制度办事，严格执法；
- (5) 建立和完善制度。

2、执法官面对的几个难题---消灭“敌人”，保存自己

- (1) 能人犯了错误，应当怎么办？
- (2) 元老犯了错误，应当怎么办？
- (3) 老板的“红人”犯了错误，应当怎么办？
- (4) “小团伙”一起犯错误，应当怎么办？
- (5) 老板犯错误了，应当怎么办？
- (6) 没有制度，还必须处理，应当怎么办？
- (7) 别人犯错有自己的原因，应当怎么办？
- (8) 自己犯错了，应当怎么办？

3、执法官的主要方法---结论不能改，方法可以活

- (1) 一对一直接处理；
- (2) 小范围讨论；
- (3) 公开辩论；
- (4) 提请上级裁决。

第八讲：文化的传承者---公司的生命因你而延续

概述：总裁是文化的缔造者，中层是文化的传播者。

1、传承者的责任---你就是文化

-
- (1) 中层就是公司的文化形象大使；
 - (2) 一切管理问题，都是文化问题；
 - (3) 一切文化问题，都要通过管理手段来解决。

2、传承文化的主要方法---活动是设计出来的

- (1) 会议传播法；
- (2) 案例宣讲法；
- (3) 仪式设计法；
- (4) 娱乐活动法。

3、中层晋升的定律----价值观第一，能力第二

- (1) 能力能够获得一时的高薪水，价值观却能够让你走的更高、更远；
- (2) 先适应，后改变，公司的文化形成也有你的一份贡献，要做文化型的领导；
- (3) 激励下属。就是激励自己，阳光的文化让你的管理更有效率，更有结果。

闭营式。

作业：写一篇体会，题目是《担当起我的责任来！》，包括学习中感受深的一个观点或者方法，学习后我要改正的一个不足，为改进这个不足，我要具体做些什么。要求实在，可操作。