

赢在中层——卓越领导力提升

课程背景：

企业中层管理者在上级面前是命令的執行者，在下级面前是**企业形象**的代表，受上司的委托管理某一部门，与其他部门经理之间互相**配合**，完成上级布置的任务；在企业决策方面，中层管理者是情报的提供者和支持者，是**企业文化**的传播者和建设者。一项调查表明：有的公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于高级管理者，而在于一批具有改革才能的中层管理者和专业人才！

实践证明，企业中层的管理技能和管理心态决定了企业发展的速度，决定了组织能否打造一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成组织的绩效目标。决胜中层，对中层干部进行安全管理技能的提升训练，将更为有效的提升企业的员工职业化程度、经营管理水平和企业的市场竞争力。

本课程结合企业实际，有针对性地对中层管理者角色定位和素质能力要求基础上，明确下属辅导培养，完善团队激励，提升跨部门沟通，以及规范目标管理、计划执行、流程管理等工作实施管理，通过中层管理者的卓越领导力提升，实现企业生产绩效和安全健康发展。

课程收益：

- 通过灵活多样的案例学习，唤醒学员的科学管理理念。
- 通过宣扬科学的管理理念，系统地教会学员认真审视自身管理过程，提升卓越领导力。
- 教会学员带出卓越的高效团队，提升企业经济效益和社会效益。
- 帮学员构建“知、悟、行、教”的学习行动体系，最终实现自主改善风险源，打造持续、健康的领导理念。

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：中层及中层储备管理人员

课程方法：理论讲授(50%)+案例分析、促动研讨(30%)+实操练习(20%)

课程大纲

第一讲：中层管理者的角色认知

案例分享：我的位置在哪里？谁之错？错在哪里？

一、中层管理者的角色定位

1. 对上：服从上级权威、组织贯彻执行
2. 对下：辅导激励下属、聚焦业绩目标
3. 同级：角色换位思考、明确业务规则

二、中层管理者的素质与能力要求

1. 管理者与领导者的区别
2. 中层领导力提升五层次
3. 中层管理者安全素质要求
 - 1) 知行合一
 - 2) 以身作则
 - 3) 使命责任
 - 4) 担当创新

案例分享：视频案例分析，明确管理者的角色

第二讲：下属辅导培养

一、对下属辅导培养的理念

1. 直接上级是辅导培养下属的第一责任人
2. 随时随地、随人随事培养辅导下属
3. 在艰苦环境中、复杂条件是对下级培养的最有效手段
4. 培养辅导员工的意识比技能尤其重要

二、对下属辅导培养的方法工具

1. 传帮带管理模式

- 1) 传帮带的基本含义
- 2) 传帮带的 7 个基本步骤
- 3) 传帮带的方法工具

2. 员工轮岗管理

- 1) 轮岗的理论基础
- 2) 轮岗对组织员工的重要意义
- 3) 轮岗管理注意事项

3. 绩效辅导管理

- 1) 绩效辅导沟通重要意义
- 2) 绩效辅导沟通的流程
- 3) 绩效辅导沟通工具应用

4. 管理案例研讨分享

- 1) 管理案例重要意义
- 2) 如何整理管理案例
- 3) 管理案例如何应用

5. 建立员工职业发展路径（任职资格）

- 1) 什么是员工职业发展路径
- 2) 员工职业发展双通道管理
- 3) 员工职业发展与成长路径

6. 企业大学——培训项目——QCC 圈

- 1) 企业大学运营机制平台
- 2) 如何为员工设定培训项目
- 3) 如何在企业开展 QCC 圈

现场讨论：对下属的培训培养技能有哪些方法？

案例分享：华为公司员工全员导师制。

第三讲：团队激励

一、团队激励的基本理论及应用

1. 马斯洛需求理论
2. 双因素理论
3. 期望理论
4. 公平理论

二、团队激励——货币性工具

1. 长期激励类型：股权、期权与分红等
2. 短期激励类型：工资、奖金与红包等

三、团队激励——十大非货币性工具

1. 愿景激励、赞美激励、荣誉激励、正面激励、晋升激励
2. 情感激励、培训激励、竞争激励、授权激励、传统文化激励

案例分享：华为公司人员长期激励政策，股权激励到 TUP 激励
现场演练：讨论人才激励的非货币手段有哪些以及如何应用？

第四讲：跨部门沟通

视频：鸿墙的利与害

一、跨部门沟通的基本要点

1. 什么是跨部门管理沟通
2. 跨部门管理沟通的特点
- 3. 跨部门管理沟通障碍产生常见的原因分析**
 - 1) 人员管理
 - 2) 组织建设
 - 3) 流程制度
 - 4) 企业文化

二、解决跨部门沟通的方法与思路

1. 管理工作的“双轮”驱动模式
2. 解剖跨部门沟通的要素
- 3. 解决跨部门沟通的方法工具**
 - 1) 人员管理：高层领导、中层管理、基层员工
 - 2) 组织建设：组织分工、岗位职责、绩效考核
 - 3) 流程制度：流程与制度、标准规则、长效机制
 - 4) 文化培育：团队意识、换位方法、积极心态

案例分享：华为公司解决跨部门沟通的实践经验分享

视频分享：通过视频分享讨论，掌握跨部门沟通技巧和方法

第五讲：目标管理

一、目标管理的基本理念

1. 目标与目标管理关系
2. 目标管理的主要分类
3. 目标管理 4R 循环系统
4. 组织与个人目标管理

案例分享：某公司管理者及个人目标管理 PBC 承诺书

案例分享：华为公司的战略目标-部门目标-个人目标管理体系

二、目标解剖与制定

1. 企业管理目标的解剖

- 1) 组织角度目标解剖
- 2) 流程角度目标解剖
- 3) 岗位角度目标解剖

2. 目标的来源

- 1) 企业级的目标来源：战略目标分解、历史同行数据、标杆公司数据及企业家精神
- 2) 部门工作目标来源：公司级目标分解、端到端流程目标分解
- 3) 个人工作目标来源：部门级目标分解、业务流程目标分解

3. 目标制定的基本原则

- 1) SMART 原则
- 2) 5W2H1R 原则
- 3) 4 个 1 原则

4. 目标制定的方法

- 1) 关键成功要素分析法
- 2) 组织、流程分解法
- 3) 历史、标杆对比法

5. 目标制定的七大步骤

- 1) 正确理解目标：让下属理解公司目标
- 2) 遵循基本原则：符合目标的基本原则
- 3) 上下同欲原则：检查上下级目标的一致性
- 4) 明确问题原则：列出可能的问题和阻碍，找出解决方法
- 5) 知识技能原则：列出实现目标所需的知识和技能
- 6) 外部资源原则：达成目标所必须的合作对象和外部资源
- 7) 目标承诺原则：确定目标完成日期并对目标书面化

现场演练：以公司某部门或某岗位为例，现场演练制定本部门的 KPI 目标

三、目标分解

1. 目标分解的重要意义

2. 目标分解的主要维度

- 1) 产品、部门、时间、项目、关键成功要素、关键流程绩效

3. 目标分解的层级

1) 组织目标层级分解树

a 公司级目标

b 事业部级目标

c 部门级目标

d 个人目标

2) 流程绩效目标分解

4. 组织目标分解方法

1) KPI 目标分解法

2) BSC 平衡计分卡分解法

3) MOB 目标管理分解法

现场演练：以公司某部门或某岗位目标为例，现场演练目标分解方法。

第六讲：计划与执行

一、计划的基本理念

1. 目标管理与计划

2. 企业三级计划体系

1) 年度经营计划

2) 季度经营计划

3) 月度经营计划

3. 好计划的特征

二、计划制定要点

1. 计划制定的前提准备

2. 计划制定的主要方法

1) 甘特图法

2) 滚动计划法

3) 网络规划图法

4) WBS 计划管理

3. 年度经营计划的制定

案例分享：华为公司 SOP 计划案例分享

现场演练：

1. 以公司某部门目标为例，制定工作计划
2. 掌握工作计划制定的基本方法

三、计划执行方略

1. 执行力概论及诠释

- 1) 执行力与战略目标
- 2) 企业竞争力关系
2. 执行力概念、执行力重要性

3. 目前计划执行力差的问题表现

- 1) 计划不落实、工作不到位、结果不理想、问题总比方法多、理由借口等

4. 执行力不力原因分析

- 1) 人员管理问题：思想惰性、高层不紧盯、中层不作为、基层不会做等
- 2) 制度流程问题：缺少执行标准、制度执行性差、流程不够细化等
- 3) 组织建设问题：缺乏共同目标、职责划分不清、执行考核不严等
- 4) 企业文化问题：价值取向摇摆、文化表现模糊、团队缺乏凝聚等

案例分享：送给加西亚的一封信

现场讨论：本单位执行力不到位的因素有哪些？提升执行力的方法有哪些？

四、目标计划执行力提升方略

1. 执行力提升（人才管理）

- 1) 执行有效、思想先行
- 2) 全员教育、技能提升
- 3) 高层领导、以身作则
- 4) 中层管理、紧盯监督
- 5) 基层员工、守规执行

案例分享：华为公司执行力打造

现场讨论：从人员管理的角度提升执行力措施有哪些？

2. 流程制度力提升（流程管理）

- 1) 建立标准、充分研讨
- 2) 制度流程、清楚明确
- 3) 推行实施、严格执行
- 4) 监督检查、奖惩分明
- 5) 优化完善、与时俱进

案例分享：华为公司通过流程制度建设打造执行力

现场讨论：提升流程制度执行力的措施有哪些？

3. 组织建设力提升（正式组织）

- 1) 统一目标、共同执行
- 2) 职责清晰、分工明确
- 3) 科学授权、合理管控
- 4) 计划执行、督导检查
- 5) 绩效管理、严格执行

现场讨论：提升组织建设执行力的措施有哪些？

4. 企业安全文化力提升（安全文化与氛围）

- 1) 高层布道、率先垂范
- 2) 价值观念、全员共存
- 3) 紧盯细节、严格执行
- 4) 典型个案、放大宣传

5) 持久坚持、终得收益

案例分析：华为公司“狼性”执行力文化建设分享

总结答疑