

做最好的中层

课程背景：

中层管理者在企业中起到承上启下的作用，只有中层管理打造好，整个单位的团队建设才能做的好。持续关注企业中层管理干部在自身影响力，目标与价值实现等方面培养，将会促进企业管理梯队建设和为企业长远发展带来稳定的影响。该课程紧紧围绕一个优秀的中层管理干部，应该具备什么样的思维？在与上级沟通、下属指导中应具备什么能力？带兵打仗中如何确保完成任务？如何超越优秀的自己，挑战更高目标？进行详尽讲授。让其从境界到能力得到提升。

课程收益：

- 通过对中层管理干部正确认知，理解所遇到难题皆需思维作出改善，进而提升境界；
- 通过中层管理干部工作性质，透彻理解“管”与“被管”之间的辩证关系；
- 通过角色的认知，清晰作为“头羊”应具备的能力；
- 通过对上、对下沟通技巧的学习，掌握中层管理干部在沟通中的技巧；
- 通过最好中层工作中关注要点学习，掌握如何通过对人性管理实现团队绩效提升方法；
- 通过自我职业目标和团队目标的清晰制定，找到管理能力提升的路径图。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理干部

课程方式：理论讲解、分组讨论、老师案例示范、录像分析、小组工作坊

课程大纲

第一篇：管理者的认知

第一讲：管理者的内在认知

一、保持正确积极的心态

1. 决定中层管理者发展的根本因素

案例：阿里巴巴的张勇的发展

- 1) 企业靠前，自我靠后
- 2) 要有影响力先有适应力
- 3) 学做“第五级领导“

2. 想当好管理者，先当好被管理者

1) 向西点军校学习服从文化

案例：美国西点军校——“Yes!—长官！”

2) 守规矩是关键第一步

3) 永远不做“三拍”领导

3. 奇迹从改变自己开始

1) 关注影响圈：你可以掌控的自己

2) 管理影响圈：你关注的其它人

二、保持忠诚与能力齐头并进

1. 一流=忠诚+能力

案例：董明珠的忠诚与能力

2. 用好个人优势，正确看待上级领导的不足

3. 维护原则也是忠诚的表现

案例：李世民选拔人才与大理寺之间的原则之争

第二讲：管理者的角色认知

一、是“头羊”更是“指挥家”

1. 勇当下级学习的标杆

2. 从独行侠到指挥官

1) 好领导一定不是一个人散步

2) 优秀的业务骨干≠好的领导

3) 反对无效，学会借力

二、关心所有人，关注几个人

1. 点燃型：受到激励而热情洋溢的人

2. 自然型：擅长自我激励，做事目标明确

3. 阻燃型：受到鼓励也无激情，并且影响团队士气

讨论 1：你目前的团队中三个类型员工比例？

讨论 2：接下去你要采取什么方法？

三、员工类型不同策略不同：胡萝卜与大棒的有效运用

1. 激励人心，发奖发到心里（胡萝卜）

2. 惩罚有效，罚的要心服口服（大棒）

案例：孙武练兵

第二篇：做最好的中层的五个关键

关键一：与上级有效沟通

一、读懂上级的“三心”

1. 工作安排给你“放心”
2. 因为你出现“省心”
3. 你的高标准“称心”

二、要做有效沟通的主人

1. 主动积极
2. 避免误解
3. 读懂上级
4. 管好舌头
5. 智慧影响

三、带上解决方案提意见

1. 找到你的思维模式：抱怨不会解决任何问题
2. 让自己提的意见有价值
 - 1) 基本阶的提意见：顾及领导感受，不宜极端方式提意见
 - 2) 中阶的提意见：有意见同时也要做好执行战略的准备
 - 3) 高层阶的提意见：不仅提解决方案还进行可行性论证
3. 坚持不懈+开放热诚=你对领导的影响

关键二：与下级有效沟通

一、面谈沟通技巧

1. DASS 法：

- 1) 描述 (Describe)：当你……得到时候
- 2) 承认 (Acknowledge)：我感觉……
- 3) 体化 (Specify)：我更愿意……
- 4) 利益 (Show Team Benefits)：这样有利于……

练习：找到一个你与下级沟通中的挑战，运用 DASS 方法尝试写一个沟通的剧本

2. 面谈沟通注意事项

- 1) 不急于争论
- 2) 尊重对方，让员工把话说完
- 3) 避免自传式回应

活动：戴上我的眼镜

二、负面反馈对事不对人

1. 三明治法

2. 负面反馈流程

流程 1：准备事实

流程 2：设定情景

流程 3：给予反馈

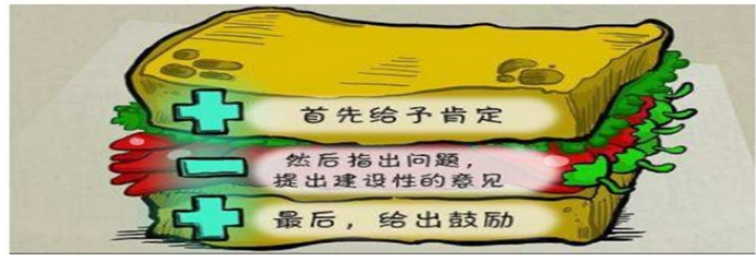
流程 4：倾听与鼓励

流程 5：商讨改变

流程 6：行动总结

流程 7：跟进计划

3. 以解决问题为目标



关键三：一流中层高效完成任务

一、确保任务完成的精准五问

问题 1：明确需要做什么；

问题 2：请告诉我你要做什么；

问题 3：明确你这么做的目的是什么；

问题 4：清晰遇到意外怎么办；

问题 5：有什么想法和建议；

二、完成任务的 6 要点

要点 1：决定目标——基于价值观和愿景的设定目标

活动：寻找价值

要点 2：植入内心——辅导伙伴找到实现目标的感性动力

要点 3：计划分工——人人尽职，清楚个人在计划中的角色

要点 4：执行到位——多问自己几个“怎么才能？”做好每一件小事和细节

要点 5：检视督导——每日、每阶段进行检视，对经验进行萃取

要点 6：学习反馈——从经验中学习是团队目标实现的助推器

关键四：做解决问题的高手

一、害怕和躲避问题都不是最好的解决办法

1. 正确看待犯错：这是一次难得的学习

研讨：曾经的工作中，因一个错误使得某项能力提升

2. 相信团队的能力：群策群力

活动：荒岛求生

二、运用 6 帽思考法，找到问题解决的方法

1. 白色帽子：中立客观，集中客观数据和事实
2. 绿色帽子：发会创造力和想象力，找到新的点子
3. 黄色帽子：从正面思考，满怀希望地找到建设性的观点
4. 黑色帽子：合乎逻辑地批判，找到逻辑上的错误
5. 红色帽子：表达自己的直觉判断，是否可行不必阐述
6. 蓝色帽子：控制和调节思维，代表指挥官或管理者的角色



关键五：打造一流高绩效团队

一、何为团队？

活动：七项关键排序

二、塑造团队向红军学习

1. 以身作则

- 1) 明确价值观和承诺度
- 2) 信誉给组织带来不同的影响
- 3) 行动与价值观一致，使组织卓尔不群

视频：归来的沙克尔顿

2. 共启愿景

- 1) 为团队愿景注入活力
- 2) 愿景的五要素
- 3) 让你的演讲感动自己

3. 挑战现状

活动：杯叉游戏

- 1) 挑战现状三步法
- 2) 挑战现状的六个方法

4. 使众人行

活动：神秘山庄

- 1) 培育下属具备更强能力
- 2) 激发团队下属的进取心
- 3) 改进授权方式，提升团队执行力
 - a 四型领导授权方式：操控型、教练型、顾问型、协调型
 - b 用好“三不”与“5W1H”表，做好检查

练习：找到一个近期的工作，使用表格进行工作安排

5. 激励人心

三、高绩效团队执行力提升

1. 何谓执行力？

贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力

2. 铸造执行力三个关键

1) 结果导向

2) 执行工具：3L

a 布置 (Layout)

b 锁定(Lock)

ca 引导(Lead)

3) 团队执行四大法则：

a 服从法则：以服从为天职

b 瞄准法则：瞄准一只野兔，不要满场追兔子跑

c 冠军法则：每个人的长板发挥至最佳

d 团队法则：利他就是利己

3. 目标与关键结果 (OKR 法)

1) 给团队目标设定有限级别

2) 团队目标要能鼓舞人心

3) 节奏把控要标准

4) 及时复盘

练习：用四象限法拟定你团队的 OKR

第三篇：最好的中层要学会不断超越自我

一、超越你的优秀

1. 问自己：我的“优秀”会带给我的是什么？

2. 不要沉迷过往

3. 既要空杯也要勇于认错

4. “四不要”会成为你的发展绊脚石

1) 不要有了成绩就不受约束

2) 不要有了地位就爱摆架子

3) 不要有了职级就只会动嘴

4) 不要成为功臣就不愿反思

二、超越你的部门

1. 双赢思维

2. 统合综效

3. 满足需求超乎期望

总结：学以致用