

《中层干部高效能工作技巧》

课程大纲

第一部分 中层干部的角色定位与认知

- 壹、 决定持续企业绩效的四个因素：正确的战略决策、高效的中层执行、优秀的岗位敬业、适宜的企业文化与管理机制。
- 贰、 中层的职责：
- 首要职责是沟通，为完成部门及企业的目标来制订计划、组织人员、协调各方面的力量来完成目标。
 - 在完成目标过程中，需要搜集信息、使用合适的员工进行工作分配、辅导员工、监督进度。
 - 重点是防止出问题与解决问题，要能够把问题解决到中层为止，总把问题抛到公司领导层的中层不是好干部。
 - 处理工作的关系重在合作、协调、主动、积极。
- 参、 中层必须认知三个层面的互动关系
- 高层订方针、中层讲方法、基层快行动
 - 高层要有先见力、中层要有计划力、基层要有执行力
 - 高层重在创造、中层重在改善、基层重在维持
 - 高层讲变化、中层要应变、基层在行动
 - 高层讲势、中层讲责、基层求利
 - 高层领导人人性化、中层管理制度化、基层执行标准化
 - 高层以情领导、中层以理服人、基层以法创新
 - 中层要操心、高层才放心、基层才安心
 - 高层是好人、中层做坏人、基层是厚人
- 四、 问题到我为止
- 伍、 中层的四种身份
- 1、信徒：坚定不移执行战略决策、目标任务，并有效督导落实到基层。
 - 2、教练：不仅是对基层员工进行管理，更要成为基层员工的教练、老师。
 - 3、避震器：把来自基层的抱怨、牢骚转化为合理化建议，推进组织改善创新。
 - 4、变压器：把来自高层的压力转化为有效的激励，激发基层员工更的动力。
- 六、 三承三启
- 1、承上启下：目标、指令、任务
 - 2、承前启后：部门内的协调、跨部门的协调与合作
 - 3、承点启面：员工是点、部门是面、企业是体。单项业务是点、重大活动是面、企业盈利是体。
 - 4、上级命令的执行人。中层同事的协作者。下属员工的辅导者。
- 七、 优秀中层的三个表现：正确贯彻上司意图、深得上司器重；与同事协同作战，深得同事支持；带领下属实现目标，深得下属尊敬。
- 八、 中层经理不得有的四种错误：把自己当成群众领袖、民意代表；把自己当成一方诸侯，小国之君；把自己当成劳动模范，无所不揽；把自己当成小兵一个、自然一卒。
- 九、 中层经理的六大内伤：
- 1、心胸狭窄、推过揽功、疑心过重，接收不了任何批评。

- 2、事必躬亲，不会作分工，不会激励与授权下属。
- 3、不会正确开展异性管理与上级沟通。
- 4、没有主见，成为上司领导的传话筒。
- 5、不顾企业利益，只顾部门利益与为人处事。
- 6、自私自利，随欲而行，言谈举止，不足以让下发信服。

第二部分 中层经理做事态度与艺术

壹、 上司对工作的需求：

1、希望下属主动、主导地解决问题；2、希望了解下属工作进度及困难；3、希望一切状况能在掌握中，不要出意外；4、希望下属尊重及顾及上司形象；5、对予交办的事情能快速回应；6、上司需要你的时候，你就在他身边；7、主动提供即时的资讯与情报。

贰、 什么是主导？就是对过程与结果负责，当有缺陷、不足的时候能够补上去。我不下地狱、谁下地狱？

参、 上司认同、重视的8种干部：

1、有能力、有贡献；2、为组织着想；3、对自有信心且言之有物的人；4、在工作上全力以赴的人；5、工作有目标，知道下一步该做什么；6、能够解决难题的人；7、愿意承担更多重任及工作的人；8、与上司及横向部门配合度高的人。

肆、 中层与上司相处的六大原则

1、上司永远是对的！2、不要议论上司的是非；3、不要抢上司的风头；4、独立承担责任；5、多报告结果、少请示方案，需要请示时要有备选方案；6、让上司做好人、自己扮黑脸。

伍、 如何向上司汇报工作：1、精简、简明扼要、有数据讲话；2、有针对性；3、从上司的立场来看问题；4、尊重上司的评论、不要争论。5、让上司做选择题、少做论述题。

陆、 与同事相处的要求。

- 二大原则：1、面子第一、道理第二；2、高调做事、低调做人。
- 两个思想：1、不要以为自己最重要，你的协助才最重要；2、关注全局、团队至上。
- 博取同事支持的三个要求：1、彼此尊重、从我做起；2、适当保持距离；3、懂得分享、勇于担当责任。
- 与同级沟通的忌语：1、这点小事都不会做；2、你怎么做事的？3、这事我已经想好了，你不用再讲了。4、再做不好就走人。5、这不关我的事。6、我也没办法。

柒、 千万别做没心没肺的中层：向上报告没胆略、同级沟通没心情、向下辅导没肺俯。

第三部分 中层经理基本管理能力

壹、 目标管理的四个过程：目标设定、目标分解、目标认同、过程管理。

贰、 目标管理须重视的举措：

- 1、目标认同、员工参与是常被管理者忽视的过程，有员工参与并得到认同的目标，会使员工自动自发地努力完成。
- 2、目标公示：将每个人的月度目标公示于部门办公室，以及不定期以早会的形式强化目标、提醒进度，并且将最终的目标达成情况进行通报公告，是一种很好的目标管理办法。
- 3、目标排序：将每个店面、业务部门每个人每个月度的目标达成率进行排序、公示、竞赛。
- 4、目标不能太多，要少而精。人们的特质决定我们每次只能把一件事做好。
- 5、专注于最重要的目标。

6、目标检查：员工不会做你期望做的，只会做检查的。

参、 时间=有效时间+无效时间=（高效时间+低效时间）+无效时间

四、 效率=成果/时间

- 1、功劳：在有限时间准确完成目标
- 2、苦劳：在有限时间没有完成目标
- 3、疲劳：在有限时间忙碌，不知道目标在哪里
- 4、徒劳：在有限时间做错了事，走错了方向

伍、 谁是时间杀手？——电话聊天、形不成决议的会议、救火、拖延、等待上司决策、犹豫不决、缺乏优先等级、缺乏完成期限、缺乏检查、授权不足、权力或责任不能界定。

六、 要事为先：在有限时间内优先处理最重要的事情，减少那些紧急而重要的救火事情，授权那些紧急而不是很重要的事情，却除不紧急、不重要的事情。

七、 制订自己每天的工作清单：将必须完成的事写下来，并确定优先次序。

八、 有效沟通的流程：事前准备、确认需求、阐述观点、处理异议、达成共识。

九、 做沟通高手：1、站着对方的立场来思考问题；2、运用对方可接收的方式进行沟通；3、真诚的态度、尊重的表达；4、认真倾听、理解对方；5、放下面子，及时放弃不很必要的争论。

壹零、 常见的沟通障碍：命令、警告、训戒、教训、争论、批评、求全责备、讽刺、质疑、审问、转移话题、转移目标、面子第一、不愿敞开心怀

壹壹、 制度管理：谁碰烫谁、一碰就烫、谁都要敢烫

壹贰、 制度观念：

- 1、红绿灯比警察重要；2、建机制比疏导交通重要；3、一批问题常出现是制度有问题；个体问题是人的问题。4、先订制度、后执行。5、制度有缺陷，也必执行，先执行再修订。

壹参、 法制与人治的融合：有情领导、无情管理、绝情制度

壹肆、 管理者最有效的语言：

- 对不起，是我错了。
- 你有什么建议。
- 就照你的办。
- 我们一起……
- 干的好！
- 谢谢！
- 请……

管理者最不应讲的语言：

- 照我说的办，没错！（刚愎自用）
- 我早就想好了！（揽功归己）
- 你怎么老是……（委过于人）
- 绝不可能……（扼杀创新）
- 我来做。（事必躬亲）
- 今后……（贻误商机）
- 我……（自我中心）

壹伍、 管理者糟糕的八句话：

- 你是我的人，要听我的——团队建设问题
- 大家给我一个面子——员工关系问题
- 好好干，过段时间我提拔你做副经理——激励问题
- 做不好我把你们都开掉——忧患意识问题
- ××是我们的骨干，大家都不许惹他——骨干员工问题
- ××比较捣蛋，你们不要与他接近——内部团结问题
- 那几个人没有一个好东西——人才优势调动问题

第四部分 团队管理、高效执行

壹、 高效团队的9个特征：清晰的目标、一致的承诺、相互的信任、开放的沟通、相关的技能、有效的结构、恰当的领导、足够的外部支持、快乐的分享成果。

贰、 高效团队的四个要素：

- 1、 目标：共同的愿景与目标、建立同理心、让成员参与，听取他们的意见；宣导、建立认同。
- 2、 关系：正式关系与非正式关系；疏导、理解、关怀式的关系；从怀疑到互信；从动荡到稳定。
- 3、 规范：结构性问题与非结构性问题；建章立制比处理问题更重要；人性管理与无情管理。
- 4、 领导力：明确目标与期望的结果；做出样板与标杆；授权、放手让成员去做；密切关注走向；对优秀给予鼓励、对劣差以辅导。

参、 高效行动力的四个观念

- 1、 世界观：行动力就是生产力；自我潜能的发挥是一种习惯，别做温水中的青蛙；提高职业技能比金钱更重要。
- 2、 人生观：服务别人、成就自己；我为人人、人人为我；付出爱心、收获自尊；生活是快乐的、工作是快乐的；我的快乐我做主、我的努力我做主。
- 3、 价值观：最低级的价值——给多少钱、办多少事。中级价值——尽心尽力、尽力而为、能做多少是多少。高级价值——付出自有回报。
- 4、 职业观：我是自己的老板、自己职业的老板、为老板打工、为自己打基础。职业是成就自己人生的开始。人生的价值在于双赢。

四、 处理问题三不放过：发生问题、找不到原因不放过；发生问题，找不到责任人不放过；发生问题，没有整改措施不放过。

伍、 行动力的理念：信念比利益更重要、速度比完美更重要、胜利比公平更重要、结果比理由更重要。

六、 行动力关键：要敢——不在乎条件；要快——勤奋努力；要对——盯住目标。

七、 行动力秘诀：决心第一、成败第二；速度第一、完美第二；结果第一、理由第二。

八、 教练式经理：教练是一种帮助关系，是学习的帮助者通过技巧性的谈话，帮助被帮助者看清自己的状况，找到自己的方法，采取自己的行动，获得持续的成果的过程。

九、 迫使下属进化：下属的素质差不是你的错，但不能提升下属的素质，就是你的错。

壹零、 教练方法：以倾听替代告诉；替代部下做事到帮助部下做事；鼓励学习与鼓励下属找出问题代替直接指出错误；塑造责任、强化责任代替分配责任；前景引导代替命令；激励与表彰代替惩罚。

壹壹、 绩效管理的流程：制订目标、绩效考评、绩效面谈、绩效辅导。绩效考评只是绩效管理的一个环节，而绩效面谈与绩效辅导更为重要。

壹贰、 激励员工，让员工自动自发地快乐工作。

零成本的激励

- 说谢谢！
- 在员工早会上表扬一个员工；
- 写份感谢信，公告在公司；
- 写封感谢信，邮寄给他的家人，或打电话致谢；
- 说鼓励的话；
- 认同员工的创新；
- 如果员工因创新而导致出错了，对结果要处罚，但同时对他的努力要给予表彰；
- 让员工在全体人员面前讲授自己的经验；
- 将优秀的员工的照片放至店面；
- ...

低成本的激励：

- 陪员工吃顿午餐；
- 将因奖励的钱在公开的会议上兑现；
- 组织员工打一场羽毛球赛；
- 给予一本书的奖励；
- 自做一份有特点的证书；
- 向公司借本管理书籍，亲自交与员工手上，让他阅读；
- 组织一个小型的抽奖活动；
- 组织员工“小鬼创意碰头会”；
- 一次小型的郊游；
- ...

作业：请您结合自己的工作，谈一谈您如何做一名优秀的中层管理者。