

《顶天立地做中层》

——做组织的中坚力量

主讲人：刘启正

课程背景：

中层是单位乃至所有组织的核心力量，是连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”，中层是高层领导的左膀右臂，是组织持续发展的中流砥柱，然而现实并非如此，中层往往也存在以下问题：

- 1、中层缺乏有效管理方法，不能贯彻上司的意图，不敢对结果负责怎么办？
- 2、中层不清楚自己的角色定位，不能有效履行自己的职责怎么办？
- 3、中层管理者危机感淡薄，学习力不够，跟不上高层的节奏怎么办？
- 4、为什么下属总是不能胜任工作？中层总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术。
- 5、为什么每天都陷身具体事务而忙累不堪？投入大量的时间，仍达不到预期效果？
- 6、为什么中层成了“传声筒”，高层疑惑、中层迷茫，不知怎么办？

组织的效能得到由内而外的根本性的改善。

2、通过实战训练提升中层干部的领导能力，培养积极主动的精神，更加勇于面对挑战和承担责任，成为企业组织的中梁砥柱。

3、通过传授具体的管理方法与技能让中层懂得有效沟通、团队管理、激励、用人等领导艺术，借而打造一支能够“带兵打胜仗的”的骨干团队。

适用对象：高层管理、中层管理、基层管理干部。

授课方式：采用启发互动式教学、课堂演讲、视频观看、游戏及经典案例分享、现场练习、小组讨论、角色扮演等

授课时间：2天，6小时/天

◆ 模块一：找准位置——中层干部的角色认知

1、角色定位——找准自己的位置

- a. 高层—决策层—决策指挥
- b. 中层—管理层—承上启下
- c. 基层—操作层—执行落实

2. 中层干部的三个阶段

- a. 劳工领袖—身先士卒打先锋
- b. 组织领袖—设计制度抓管理
- c. 精神领袖—树立威信做领袖

3、中层干部的工作原则

- a. 对上服从——既能坚守原则，又能灵活变通
- b. 对下服务——行行都是服务业，人人都是服务员

4、中层干部的角色错位

- a. 群众领袖，民意代表；
- b. 一方诸侯，小国之君；

◆ 模块二、实干为先——中层干部的五大方针

1、踏实肯干，而不是“心浮气躁”

——什么是你造梦的资本？

——什么是你追梦的资本？

——什么是你圆梦的资本？

2、躬身自省，而不是“寻找借口”

- ◇ 习惯找借口，成功便没有入口，借口是责任的转移；遇到问题你说是别人的问

题，你立刻原地踏步。我是一切问题的根源，有错都是我的错；

3、积极主动，而不是“消极被动”

工作不主动，前途很被动，主动是快乐的，被动工作是痛苦的

4、乐观阳光，而不是“抱怨牢骚”

◇ 没有糟糕的事情，只有糟糕的焦点，焦点决定注意力，注意力等于事实

◇ 与其生气，不如争气；与其抱怨，不如改变；

5、积极进取，而不是“懈怠疲倦”

◇ “不可能”只是别人的观点，是挑战但绝非永远。不是不可能，只是暂时还没有找到方法，只要不放弃努力，失败就不会是定局。

◆ 模块三、高效执行——中层干部的执行法则

一、高效执行的三把标尺

1、100%沟通到位，该说的要说到

案例研讨：从“三打白骨精”看孙悟空的沟通能力

2、100%实施到位，说到的要做到

案例：创新思维训练

3、100%结果到位，做到的要见到

一流干部给结果，末流干部讲如果；

◆ 二、高效执行的三个转变

1、从“面子型”到“原则型”转变——坚守原则去执行

中层干部不要做“老好人”，你不得罪少数人，就会得罪多数人；

中层干部当“坏人”，团队才有执行力——执行到位

高层领导当“好人”，团队才有凝聚力——团队稳定

2、从“努力型”到“得力型”转变——全力以赴去执行

案例解析：24秒惊天大逆转

3、从“忙碌型”到“效率型”转变——掌控重点去执行

解析：工作效能提升法则

◆ 模块四：抓铁有痕——中层干部的五大引擎

1.讲过了就“盯”——管理是盯出来的

解析：工作中如何抓落实

2.没办法就“想”——办法是想出来的

不是没办法，而是没有努力想办法，努力想办法，一定有办法，心法大于方法。

3.我不会就“练”——能力是练出来的

突破舒适区，把困难当陪练，陪练越强大，自己越强大

4.不可能就“逼”——潜力是逼出来的

案例：约翰库提斯

5.没效率就“赛”——效率是赛出来的

解析：韦尔奇的2/7/1原理

◆ 模块五：带队管人——中层干部的五项指南

1、第一项修炼：以梦导人

- ◇ 员工不怕吃苦，员工怕看不到希望；员工不怕受累，员工怕看不到未来。领导者带队管人首先要方向引领，让员工看到希望。

2、第二项修炼：以身率人

- ◇ 身先足以率人，律己足以服人，其身正不令而从，其身不正虽令不从；
- ◇ 员工不看你怎么说，员工看你怎么做；员工不看你说什么，员工看你做什么，身

教大于言教；

3、第三项修炼：以权管人

- ◇ 制度为尺：用制度规范行为（制度管理是保障）
- ◇ 文化为魂：用文化统一思想（文化管理是长效）

4、第四项修炼：以理服人

- ◇ 当管理者面临抵制的时候，你不是要强硬改变他的行为，更多的是改变他的想法和意念。强令不如说服，达理不如通情，让下属心悦诚服才是最重要的。

◆ 模块六：德商修炼—中层干部的五项修炼

✓ 孙子曰：欲治兵者，必先选将；将有五德：智信仁勇严

1.智（不断学习，提高能力）

- ◇ 经验是负债，学习是资产，过去成功的经验，有可能是未来失败的原因。
- ◇ 学历代表过去，能力代表现在，学习力代表未来，学习力决定了竞争力。

2.信（言而有信，赏罚分明）

- ◇ 员工为什么不愿意听你的，因为他不信任你，你经常说话不算话。
- ◇ 威信—罚上立威，赏小取信；诚信—言而有信，一诺千金；

3.仁（宽容尊重，爱护下属）

- ◇ 水至清则无鱼，员工犯的错误如果是非战略的大错，没有必要严责，要适当包容；给别人留下台阶的同事，也是给自己铺一条路；
- ◇ 不要以为你是领导，就可以高高在上，就可以不尊重下属，尊重是相互的，
- ◇ 在情感上，爱兵如子；在纪律上慈不掌兵；可以心慈，但不要手软；

4.勇（敢于拼搏，承担责任）

- ◇ 拼搏的勇气：缺啥不能缺士气，没啥不能没骨气，领导的状态决定了员工的状

态。

◇ 担责的魄力：员工不看你怎么说，员工看你怎么做。

5. 严（严于律己，宽以待人）

◇ 如何处理宽和严的关系：当上级对下属严格管理时，会带来下属的抵触抱怨反抗；

当上级对下属亲情管理时，管理者丧失领导权威，怎么办？

◆ 模块七：有效沟通——中层干部的沟通能力

一、对上沟通：打通向上的阶梯

1. 维护领导的威信, 自我退后
2. 接受领导的指示, 有效反馈
3. 向领导汇报工作, 结果优先
4. 向领导请示工作, 带上方案
5. 向领导解释委屈, 掌握分寸
6. 向领导发表建议, 注意方法

二：平行沟通：赢得同事的帮助

- 1、惜缘：看法不同，必有冲突
- 2、尊重：面子第一，道理第二
- 3、内敛：低调做人，高调做事
- 4、克己：让与名利，无欲则刚
- 5、助人：予人玫瑰，手有余香

三、对下沟通：凝聚团队的力量

1. 及时引导，启发下属；
2. 反向确认，有效反馈；
3. 征询意见，参与决策；
4. 接近下属，分享信息；
5. 引而不发，逐步推进；

◆ 模块八：履职担当——中层干部的五大核心

- 1、想干事：干事的意愿

- ◇ 摒弃交差思维—工作品质就是人品；
- ◇ 打消应付思维—超越直接领导期望；
- ◇ 远离差不多思维—树立认真的作风；

2、敢干事：干事的勇气

- ◇ 决定战争胜负的是人，而不是武器，士气比武器更重要，如何激励员工的士气？

3、肯干事：干事的行动

- ◇ 为什么有的员工接受任务时总是挑三拣四，总是谈条件讲价钱？为什么很多员工总把业绩落后归结于我们缺少这样那样的条件？解决这个问题要从三个角度入手。

4、干成事：干事的成果

- ◇ 我是单位的资产还是单位的负债？我是为单位创造价值还是为单位增加成本？一切用结果说话。

5、不坏事：干事的规矩

习近平为党员干部做人做事划出的四条底线：

1.法律底线 2.纪律底线 3.政策底线 4.道德底线