

# 《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：

中层是企业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、为什么中层心态浮躁，借口一大堆，诸事不责于己而归罪于外？
- 2、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？
- 3、为什么中层缺乏老板意识，不肯用心，认为总觉得在为别人做事情？
- 4、中层缺乏应变力和有效管理方法，不能贯彻上司的意图，不敢对结果负责怎么办？
- 5、为什么员工说经理就是经常不讲理，这种员工抱怨甚至优秀员工流失如何解决？
- 6、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？
- 7、为什么下属总是不能胜任工作？我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术。
- 8、为什么中层成了“传声筒”，老板疑惑、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、激励、授权等领导艺术，进而打造一支能够“带兵打胜仗的”的骨干团队。

**适用对象：**所有企业的高层管理、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：1天，6小时/天

## 《顶天立地做中层》课程大纲

### 第一部分：定位置——找准位置做对事

#### 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. 中层经理的角色三个阶段

- 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、中层干部的角色错位

- a. 群众领袖，民意代表； b. 一方诸侯，小国之君；
- c. 小兵一个，自然一卒； d. 劳动模范，技术标兵；

### 第二部分：会沟通——按角色有效沟通

#### 一、如何辅佐上司——做上司的得力助手

- 1、一流中层有忠有能； 2、二流中层有忠无能；
- 3、三流中层无忠有能； 4、四流中层无忠无能；

#### 二、如何与上司沟通？

- 1、接受指示要反馈； 2、汇报工作谈结果；

3、请示工作谈方案； 4、发表建议讲方法；

三、如何进行跨部门的沟通？

1、谦恭有礼 2、配合协作 3、适当妥协

4、负荆请罪 5、争取外援 6、变换方式

四、如何有效管理下属？

1、下属技能的辅导者； 2、下属心态的建设者

3、下属绩效的改善者 4、下属行为的监控者；

五、如何与下属沟通？

1. 下达命令，指示清楚； 2. 反向确认，有效反馈；

3. 接近下属，分享信息； 4. 征询意见，参与决策

## ◆ 第三部分：带团队——带好团队管好人

一、知人善任：用人如用器，知人善任用其长

1、识才之眼：诸葛亮识人七观

2、用才之能：四品员工模型分析

二、带好团队：求同存异，构建卓越团队

1、各就各位：德者居上，能者局前，智者居侧，劳者居下

2、因材施教，根据不同的员工采用不同的领导方式

三、有效授权：风筝式授权，走动式管理

1、没有能力，没有意愿——不能授权；

2、有意愿，没有能力——示范教导，不能授权；

3、有能力，没有意愿——参与沟通，适当授权；

4、有能力，有意愿——充分授权（风筝式授权）

四、奖优罚劣：建立机制，激发团队活力

- ◇ 好的管理不是改变人性，而是顺应人性，让员工追求快乐，逃避痛苦；
- ◇ 解析 2/7/1 原理：员工活力曲线图

五、双管齐下：一手抓制度，一手抓文化

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

#### **第四部分：管绩效——持续改善员工绩效**

- 1、员工绩效=工作能力×工作意愿
- 2、绩效改善：能力—教育训练，意愿—激励辅导；
- 3、教育训练——员工在岗培训六句口诀
- 4、绩效辅导——辅导员工的六个步骤
- 5、选择合适的激励策略
  - a.金钱激励 b.情感激励 c.荣誉激励 d.愿景激励 e.过程激励
- 6、有效激励的三个结合
  - a.鲜花与梦想相结合 b.物质与精神相结合 c.胡萝卜与大棒相结合