

# 《中层管理者的三板斧》

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 and 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：**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：**3天，6小时/天

## ◆ 第一部分：自我管理篇——激发自我的力量

### ◇ 模块一：找准位置——中层干部的角色认知

1、中层干部的岗位产生的原因？

- a.领导没空做
- b.领导不想做
- c.领导做不了

2、角色定位——组织的汉堡结构

- 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

3.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

4.中层干部的四种类型

- 一流中层，有忠有能；
- 二流中层，有忠无能；
- 三流中层，无忠有能；
- 四流中层，无忠无能；

5.中层干部的角色错位

错位-1：群众领袖，民意代表

错位-2：一方诸侯，小国之君

错位-3：小兵一个，自然一卒

## ◇ 模块二：转换角色——从中层转变为中坚

### 1.中坚力量一：从业务型到管理型转变

- ◇ 经理一定要跳出经理就是管理业务的的思维模式，单纯的关注业务并不能把业务做好，管理是一项系统工程。
- ◇ 抓业务并不是做业务，懂业务更要懂管理，
- ◇ 让员工成为业务高手，让自己成为管理高手。

### 2.中坚力量二：从面子型到原则型转变

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

### 3.中坚力量三：从任务型到结果型转变

- ◇ 做任务是假执行，做结果才是真执行；
- ◇ 一流干部给结果，末流干部讲如果；
- ◇ 上班不是领工资的理由，为单位创造价值是获得报酬的原因。
- ◇ 没有苦劳，只有功劳。做工作就是做结果，拿没有结果的酬劳是一个人的耻辱。

### 4.中坚力量四：从保守型到开放型转变

- ◇ 跳出限制性思维，凡事总有解决的办法
- ◇ 不是不可能，只是暂时还没有找到解决办法，努力找办法，一定有办法

### 5.中坚力量五：从本位型到全局型转变

到位而不越位，补位而不缺位

彼此相互补台，而不相互拆台

### ◆ 模块三：实干为先——中层干部的九大引擎

1、实干：改“心浮气躁”为“务实肯干”

） 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、担当：改“逃避责任”为“承担责任”

勇于负责任，才能担重任，解析“舒适区”和“能力圈”的关系，  
负的责任越大能力提升的空间就越大。

3、操心：改“要我操心”为“我要操心”

◇ 单位的发展靠的不是最有能力的人来支撑的，靠的是愿意为单位而操心的人而支撑的，你今天为谁操心，谁为你的明天操心。培养员工操心的意识，多干不是吃亏，少干也不是占便宜。

4、主动：改“消极被动”为“积极主动”

◇ 单位的发展靠的不是最有能力的人来支撑的，靠的是愿意为单位而操心的人而支撑的，你今天为谁操心，谁为你的明天操心。培养员工操心的意识，多干不是吃亏，少干也不是占便宜。

5、称职：改“一定努力”为“一定得力”

◇ 不仅要努力，更需要得力，不仅要做事，更要做成事

◇ 哪怕有 1%的希望，也要付出 100%努力

6、积极：改“抱怨牢骚”为“乐观阳光”

◇ 心态影响行为，行为影响习惯，习惯影响性格，性格决定命运，拥有好心态才有好的未来，掌握建立积极心态的三个按钮

7、进取：改“懈怠疲倦”为“积极进取”

案例解析：猪八戒的素质模型

8、感恩：改“理所当然”为“心怀感恩”

◇ 我为别人做的一切是“应该”，别人为我做的一切必须“感恩”；

◇ 别人为我做都是我的“福气”，别人什么也没有做是“正常”

9、自律：改“自以为是”为“遵守规矩”

◇ 1、职场即江湖，江湖有规矩；

◇ 2、想不想做是一回事，该不该做是另一回事；

◇ 3、知道能做什么重要，知道不能做什么更重要

## ◆ 第二部分：工作管理篇——提升绩效的力量

### 第一部分：高效执行——执行就要做到位

#### ● 一、高效执行的三大信念

1、高效执行的信念—没有借口

◇ 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；

2、高效执行的信念—没有抱怨

◇ 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；

3、高效执行的信念—没有不可能

◇ “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。

#### ● 二、高效执行的三个工具

### 1、高效执行的工具：目标管理（解决“茫——迷茫”的问题）

——目标的分类；

——目标的 SMART 要素分析；

——目标的量化与分解

### 2、高效执行的工具：计划管理（解决“盲——盲目”的问题）

——从目标到计划——制定达成目标的路线——图

——管理工具：制定计划的 6W2H 工具

### 3、高效执行的工具：时间管理（解决“忙——忙碌”的问题）

◇ 按照轻重缓急，制定先后次序，重要的事先做，不重要的事放一放

→ 效能提升法则-1：六点优先工作制

→ 效能提升法则-2：帕累托原则

→ 效能提升法则-3：时间矩阵图

→ 效能提升法则-4：焦点管理法

→ 效能提升法则-5：ABC 法则

## ● 三、高效执行的五大方针

### 1、抓铁有痕：用正确的态度做事

◇ 领导是用来服从的，不是用来挑战的，要做领导的得力助手；

### 2、迅速行动：用高效的行动做事

◇ 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。

### 3、工作到位：用正确的观念做事

◇ 克服工作中的三大病症：

交差思维——摒弃交差思维，树立工作品质就是人品的责任心；

应付思维——打消应付思维，工作质量超越领导的期望；

差不多思维——远离差不多思维，树立认真的工作作风；

#### 4、解决问题：用正确的观念做事

◇ 眼中有事，要关注问题；心中有事，要用心谋划；手中有事，要抓在手上

◇ 对待问题要有三不放过精神

1.发生问题，找不到原因不放过；

2.发生问题，找不到责任人不放过；

3.发生问题，找不到整改措施不放过；

#### 5、拿到成果：用结果的思维做事

你如何评价贡献：从三个方面入手

1、是否达成预期目标—结果导向

2、过程是否符合规范—兼顾过程

3、是否还有提升空间—超越期望

## 第二部分：管理沟通—按角色有效沟通

### ● 第一节：沟通的基本认知

解析：沟通在工作中的重要性？

✓ 案例研讨：从“三打白骨精”看孙悟空的沟通能力

一、沟通的核心内涵

二、对沟通的基本认识

1. 沟通首先是一种态度

2. 沟通不是简单的技巧

### 3. 沟通不是权术

## 三、沟通的四项修炼

1、换位思考

2、控制情绪

3、不设立场

4、因人而语

5、积极主动

## 四、解除沟通的障碍

1.沟通态度的障碍

2.沟通方式的障碍

3.角色转换的障碍

## ● 第二节：沟通的三个维度

第一：与上司沟通——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

7. 不议论领导是非, 摆正位置

第二：与同级沟通——赢得同事的帮助

✓ 如何进行跨部门的沟通协作？

彼此尊重,先从自己先做起。(懂尊重)

主动配合,构建良好的关系。(善协作)

放大格局,包容对方的过失。(能包容)

平等互惠,不要让对方吃亏。(不抢功)

如有误会,诚心的化解障碍。(会道歉)

如有异议,要找当事人沟通。(勿私传)

加强互动,选用合适的方式。(选场合)

第三：与下属沟通——凝聚下属的力量

1.及时引导，启发下属；

2.反向确认，有效反馈；

3.接近下属，分享信息；

4.引而不发，逐步推进；

5.征询意见，参与决策；

## ◆ 第三部分：团队管理篇——引领团队的力量

### ◇ 第一节：带队管人——带好团队管好人

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。

### 5、第五项修炼：以制激人

- ◇ 管理是顺应人性，而不是改变人性，让员工追求快乐，逃避痛苦。员工在趋利避害，趋乐避苦的过程中自然选择自动自发。

## ◆ 第二节：德商修炼——如何提升影响力

- ✓ 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？

### ◆ 第三节：知人善任——让团队人尽其才

#### 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
- 3、用人有度：用人的四个维度
- 4、容才之量：用人所长，容人所短

#### 二、用人有方：人岗匹配，放在合适的位置上

解析：领导者的五子用人法则

#### 三、团队制胜：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

#### 四、树立威信：让员工从心服到口服

- 1、权力的本质：稀缺与依附
- 2、让员工口服：自身的资历+领导的授权 + 奖惩的资源
- 3、从口服到心服：合法权+参照权

五、因人而异：员工特点不同，管理方式不同

解析：领导者带队管人的四张牌

六、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）

#### ◆ 第四节：改善绩效——改善员工绩效

1、员工绩效=工作能力×工作意愿

2、绩效改善两个杠杆：

改善能力—教育训练，改善意愿—激励辅导；

3、绩效改善：因人而异，选择不同的方式

一等人不用教，天赋驱动高绩效

二等人靠感召，态度端正有绩效

三等人靠严教，苦学技术增绩效

四等人棍棒教，重罚之下保绩效

五等人已无药，输送对手去调教

4、绩效改善：师傅带徒弟，在岗培训 OJT

5、绩效改善：师傅带徒弟，辅导员工六步骤

6、绩效改善：师傅带徒弟，离场测试七步法

7、绩效改善：激发动力，选择合适的方式

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