

卓越中层特训营

——打造企业的中坚力量

课程大纲 (2 天版)

课程背景：

中高层是企业的“中坚”力量，是企业战略落地的中流砥柱，是企业持续成长的动力源泉。对于企业发展而言，可以说是“中层决定成败”，一个企业能否健康持续的发展，不仅取决于高层的战略决策能力，更有赖于强有力的中层管理和执行能力。

但长期以来，企业中高层在自身角色认知、管理能力、执行力和领导力等方面都或多或少存在着不足和缺陷，从而导致企业发展中所面临的种种管理问题。

如何让中高层真正的成为企业的中坚力量？如何才能让团队快速的成长？如何把管理需要理论、方法、经验，快速有效的植入中高层的思维和行为中？本课程为企业中高层量身定制，能有效解决以上问题，提高企业中高层的综合效能，进而为企业管理增效！

课程收益：

1. 帮助学员明确中层管理者应有的正确观念和心态、角色定位；
2. 帮助学员提升个人执行力和团队执行力，掌握打造执行团队的方法；
3. 帮助学员提升管理技能，掌握管理工具的有效使用方法；
4. 帮助学员提升领导力，掌握有效授权、激励的技巧与方法；
5. 帮助学员掌握如何与上司、同事和下属进行有效的沟通的方法；
6. 帮助学员提高综合素质和团队管理能力。

课程时间：2 天

授课对象：企业中高层管理人员、储备干部、核心团队成员

授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

课程大纲：

第一讲：中层的角色定位与自我认知

一、中层的四大角色定位

- ◇ 战略执行：做放大镜，不做大气层
- ◇ 角色认知：当司机，不当乘客
- ◇ 带领团队：当教官，不当保姆
- ◇ 激励团队：设计更多的比赛项目

二、中层执行方法（两讲三做）：

- ◇ 讲清结果
- ◇ 讲清后果
- ◇ 做检查
- ◇ 做奖罚
- ◇ 做机制

三、中层领导的责任训练

- ◇ 领导的本质不在于能力比下属强多少，关键在于敢不敢承担责任；
- ◇ 作为领导，就是要为员工负责，为团队责任，为客户负责，因为这是执行团队成功的根本。
- ◇ 中层=责任

第二讲：中层执行力思维——结果与任务

一、结果意味着什么？

1. 商业交换：公司是以结果做商业交换的平台，
2. 企业生死：企业依靠结果生存。
3. 不同人生：人生是一个结果积累的过程。

二、什么是结果，什么是任务？

做任务是执行的假象，我们要的是结果，做结果与做任务完全不同。我们每天做的是结果？还是做的是任务？许多人没有搞清楚。

1. 什么是九段秘书？

2. 结果三要素：有时间、有价值、可考核

参、如何做结果

- ◇ 做结果的三个原则：客户原则；交换原则；检查原则。
- ◇ 做结果两个思维：外包结果训练法；底结结果训练法。
- ◇ 做结果的三个方法：复述承诺法；分解法；重点法。

第三讲：中层执行力工具——4R 制度执行力

一、更适合中国

是什么成就了 GE 这家伟大的商业帝国，是运营模式，是制度执行力，是落实战略的执行制度，4R 思想与模式，更加适合中国企业实际情况，并在上千家企业得到效果。

二、制度执行要点

- 凡事必有结果;R1
- 有结果就必须落实到“我”;R2
- 对“我”不相信就必须检查;R3
- 有检查就必有奖罚.R4

三、制度执行流程

R1：结果定义清楚：心中有结果，执行有效果！

- ◇ 结果定义清楚：有时候,不是团队执行不力,而是事先没有讲清楚预期结果.
- ◇ 不相信“拍胸脯式”的保证：
- ◇ 上级下达各项目标，下级提出行动
- ◇ 措施，没有措施的承诺千万不要相信。

R2：一对一责任：千金重担众人挑，人人头上有指标！

- ◇ 承诺一对一：执行，不能说“我们”，而要说“我”，否则多人承诺等于没人最后承担后果。
- ◇ 承诺带奖罚，没有奖罚标准，承诺等于没有说。

R3：过程检查：你越相信谁，就越要检查谁！

- ◇ 为什么美好的愿望，往往都是沉重的打击.
- ◇ 人们不会做你希望的，人们只会做你检查的.
- ◇ 对事不对人，我们要的是结果和改进.

R4：即时激励：立刻奖罚才有真正的执行力。

- ◇ 业绩考核解决公平，即时奖励却能带来执行。
- ◇ 好结果就奖，没有结果或坏结果就罚，奖罚两回事，奖罚不相抵。

第四讲：打造卓越领导力

一、什么是领导力？

二、管理与领导有什么不同？

三、领导力是如何产生的？——领导力的六力模型：

- ◇ **学习力：**构成的是领导人超速的成长能力；（如何学？向谁学？学什么？如何用？）
- ◇ **决策力：**是领导人高瞻远瞩的能力的表现；（战略决策、用人决策、投资决策）
- ◇ **执行力：**表现为领导人的超常的绩效；（什么是执行力？执行不力的原因是什么？如何强化执行力？）
- ◇ **组织力：**是领导人选贤任能的能力的表现；（设计组织结构、配置组织资源、吸引团队成员、一呼百应）
- ◇ **教导力：**是领导人带队育人的能力；（企业文化、著书立说写文章、演讲、会议讲话、谈话沟通等）
- ◇ **感召力：**更多地表现为领导人的人心所向的能力（领袖气质、人格特质、有远见卓识、自信心强、能鼓舞人心）

四、好的领导力不是建立有职权上而是建立在感知上

- ◇ 目标的重要性
- ◇ 决心的重要性
- ◇ 行动的重要性

- ◇ 坚持的重要性

五、领导力是一个长期修炼的过程

第五讲：中层管理者领导力提升八项修炼

一、愿景比监督更重要

- ◇ 建立愿景就是描绘美好未来
- ◇ 建立愿景是一开始就立下誓愿
- ◇ 组织一定要靠愿景驱动
- ◇ 建愿景就是在建组织的导航系统
- ◇ 让愿景活在员工的心中和生活中
- ◇ 建立愿景的方法

二、信念比指标更重要

- ◇ 什么是信念？
- ◇ 为什么要打造有信念的团队？
- ◇ 如何有效布道？
- ◇ 不要把布道神秘化
- ◇ 用布道统一员工的价值观
- ◇ 用布道在员工中塑造工作的意义
- ◇ 用布道进行前途理想和信念教育

三、团队比个人更重要

- ◇ 团队组织建设
- ◇ 团队思想建设
- ◇ 团队作风建设
- ◇ 团队组织建设主要解决什么问题
- ◇ 团队思想建设主要解决什么问题
- ◇ 团队作风建设主要解决什么问题

四、授权比命令更重要

- ◇ 授权就是信任
- ◇ 授权就是尊重
- ◇ 授权让员工获得动力
- ◇ 授权进一步提高效率
- ◇ 授权让员工更加珍惜
- ◇ 如何防止员工滥用授权

五、平等比权威更重要

- ◇ 新时代的员工需要更平等的领导
- ◇ 工作中的领导力
- ◇ 家庭中的领导力
- ◇ 人际交往中语言方面的注意事项

六、沟通比期望更重要

- ◇ 沟通是成本最低的工作方法
- ◇ 管理者最基本的能力是有效沟通

- ◇ 批评性沟通的七个策略
- ◇ 管理沟通的四项基本原则

七、鼓励比批评更重要

- ◇ 一个著名的实验
- ◇ 实践给我们的启示：正激励
- ◇ 正激励激发正能量
- ◇ 正激励的三大方法
- ◇ 正激励的“三位一体”
- ◇ 一切都是为了让下属感觉“爽”

八、真诚比体面更重要

- ◇ 示弱比示强更可爱
- ◇ 会认错的领导会得到下属的尊重
- ◇ 真诚的对待你的员工
- ◇ 帮你的员工解决问题
- ◇ 学会让员工帮你一个小忙

第六讲：有效管理下属的六大技能

一、在组织中打造好报机制

- ◇ 了解机制的力量
- ◇ 好报才能造就好人——人性的本能是更爱自己
- ◇ 薪酬机制
- ◇ 分配机制
- ◇ 晋升机制
- ◇ 荣誉机制

二、在组织中建立竞争的文化

- ◇ 什么是文化？
- ◇ 如何设计竞争型的企业文化
- ◇ 借助开放平台，把竞争的激励性放大
- ◇ 主动承诺——“我要做”比“要我做”更好

三、为工作建立最简和最优流程

- ◇ 什么是流程？
- ◇ 流程与什么有关？
- ◇ 简化优化流程有什么好处？
- ◇ 管理思想：把复杂的事情简单化

四、为部下设合理的工作目标

- ◇ 为什么必须首先解决目标问题
- ◇ 目标可以帮助我们做什么
- ◇ 如何正确地表达目标
- ◇ 目标的三个来源
- ◇ 如何正确地使用和管理目标

五、帮助下制定工作实施计划

- ◇ 将目标变成计划
- ◇ 计划才是我们工作的指南
- ◇ 计划是什么不是什么
- ◇ 如何解决计划赶不上变化的问题
- ◇ 编制计划的方法和技巧

六、辅导部下掌握工作技能

- ◇ 员工培育的重要意义
- ◇ 员工培育是谁的事情?
- ◇ 有效培育下属的三位一体
- ◇ 培训的“五性”统一
- ◇ 培训工作要下移
- ◇ 不培训你的期望和要求如何落地
- ◇ 管理者担任培训师的各种好处
- ◇ 培训是如何对人发挥作用的?