

《核能团队——中层领导力提升》



课程章节：

- 一、上篇：向上管理，做上司倚重的下属
- 二、下篇：向下领导，做下属信服的上司



课程大纲：

上篇：向上管理，做倚重的下属

第一章 角色认知：定好位，不错位，莫越位

一、五种角色：找准你扮演的最佳坐标

- 1、忠于信仰的布道者
- 2、懂分寸的属臣
- 3、能变通的“谏臣”
- 4、会平衡的传话筒
- 5、严于律己的模范者

二、死守定位：任何场合都不要代表上司发言

- 1、避免与上司职权重叠
- 2、不要轻易越雷池

三、行为规范：满足上司对你的角色期望

- 1、明确公司目标，界定自己使命
- 2、明确自己在公司中的作用
- 3、四个问题绝对不能有

四、三位一体：让你最正确的工作

- 1、扮演角色要定位
- 2、处理问题要换位
- 3、实际工作要到位
- 4、把计划转换成行动

五、能力提升：成为上司的稀缺资源

- 1、必须具备的五项稀缺元素
- 2、能力提升越高稀缺性越强

第二章 管理上司：把上司从领导变成盟友

一、你要适应上司而不是上司适应你

- 1、学会三个学会
- 2、多观察上司的习惯与喜好
- 3、不做守旧之臣而做辅佐之臣

二、三种上司角色三种管理剧本

- 1、领路人型上司
- 2、老师型上司
- 3、管家型上司

三、先摸清上司性格再摸清上升通道

- 1、老虎型性格
- 2、孔雀型性格
- 3、无尾熊型性格
- 4、猫头鹰型性格

四、不做炮灰，管理好上司的黑色情绪

- 1、弄清爱发脾气型上司类型
- 2、巧妙避免上司的黑色情绪：愤怒

五、哈贝马斯沟通，疏通信息传递障碍

- 1、沟通有效性，要信息传递更准确
- 2、选择一个理想的语言沟通情景
- 3、四大技巧，让彼此达成共识

六、用实际行动，获得上司信任

- 1、向上汇报，尊重上司
- 2、用专业引领上司
- 3、用忠诚换信任
- 4、易地而处，理解上司难处

第三章 请示方案：永远不替上司做决策

一、事无巨细不行，越俎代庖更不行

- 1、小事、分内事别请示
- 2、别擅做主张

二、矛盾、问题、意见、背景一个不能少

- 1、缺少背景结果
- 2、缺少意见结果
- 3、请示工作的技巧

三、提供优选方案、只要上司做选择题

四、分清主次、重点内容重点请示

- 1、确定请示的目的
- 2、不要让潜意识主导你的表达方向
- 3、构建请示的主次逻辑

五、把握请示工作的有效沟通

- 1、发送，清晰表达请示内容
- 2、接收，明确上司指示命令
- 3、保证信息不被误读

第四章 执行到位：没有100%一切等于0

一、没有失败的战略，只有失败的执行

- 1、执行力就是快、准、狠
- 2、执行九种力，做高效中层
- 3、管好工作，提高执行

二、三个时间管理工具，别要执行毁于拖延

- 1、用80%的时间做20%的核心价值的事件

2、GTD 要你无压工作

3、基本工作点核对，应对变化

三、高效协同，融合组织整体执行力

1、协调力，三点缺一不可

2、协调方式不同，效果不同

3、协调时的技巧

四、PDCAR 法则，计划、行动、检查、总结、备案

1、P:PLAN 有计划才有效率

2、D: DO IT, 行动决定一切

3、C:CHECK IT , 反差检查，及时调整

4、A:ACTION AGAIN,不畏失败，重头再来

5、R:RECORD 详细记录，认真总结

五、建立注意结果的思维模式

1、提供结果必须具备三个要素

2、态度、职责、任务都不等于结果

第五章 汇报结果：亮出自己，学会职场“显规则”

一、汇报能力决定你的职场曝光率

1、为什么只有你没有汇报

2、经常汇报的好处

二、最佳汇报时间与最优汇报方式

1、最佳汇报时间选择：根据情况选择汇报时间

2、最优汇报方式选择：从体裁上

3、最优汇报方式选择：从内容上

三、汇报的原则、逻辑与结构

1、三个原则把握汇报质量

2、六个步骤构建汇报逻辑

3、三个模型确定汇报结构

四、真实和详细的数据

1、数据特征决定汇报质量

2、利用图表做好数据分析

五、演示工具展示最清晰的视觉

六、学习麦肯锡的汇报方法

1、利用金字塔原理汇报系统化

2、电梯法则，高效汇报

下篇：向下领导，做下属信服的上司

第一章 目标管理：有方法，有技巧，有效果

一、有目标不等于有好目标

1、需要注意的四点

2、SMART 法则

二、目标合理分类，层级不同执行不同

1、定性目标：细化定性目标，分为多个考核纬度

2、定量目标：定量指标五要素

3、用多树杈法逐层分解目标

4、4D 原则：确定 4D 内容评估、排除、委派

第二章 任务布置：走流程按标准 工作发布清晰

一、按程序走：环环相扣、信息不偏差

1、让员工理解你的意思

2、丰田工作法：布置一份三有工作

3、六大程序，缺一不可

二、确立标准，划分工作分界

1、四个标尺：数量、质量、成本、时间

2、量化标准，执行更好把握

3、有理由、有目的、有承诺

三、参考工作派遣单，迅速提升执行力

1、派遣七标准，缺一不可

2、根据派遣单实施奖惩

四、落实责任制，预防推托

1、把工作明确具体

2、严格执行奖惩制度

3、强化领导角色

五、利用工作日志进行反馈监督

1、明确工作日志执行规范

2、管理要到位

3、建立高效信息平台

第三章 权力授权：向“一抓就死，一放就乱”说不

一、授权有道，带出打不垮的铁血组织

1、掌握授权的三要素

2、掌握授权的四原则

3、掌握授权的五细节

二、差异授权，按个人特点授权

1、考察能力，因材施教

2、根据工作内容及员工长处授权

三、80%授权法，不给全部的权利

1、核心权力不要轻易授

2、分内事情不要轻易授权

四、别养“猴子”，逆向授权让你变员工

1、不要着急惹“猴子”上身

2、鼓励员工别惧怕“猴子”死亡

3、杀死没用的“猴子”

五、监督控制要到位，避免授权滥用

1、在关键控制点上做文章

2、节点控制：事前、事中、事后

第四章 考核辅导：别让不科学的打分制杀死员工

一、没有科学的考核就没有科学的管理

1、彼之蜜糖，我之砒霜的根源

2、有原则有依据才有效果

二、考核工具化：全方位、零死角、多层次

1、MBO 关注结果更关注过程

2、360 度考核法，评价纬度多元化

3、KPI 考核法，关键绩效指标

三、流程表单化：建立标准，完善制度

- 1、考核表单化的优势
- 2、制定完善的绩效考核表
- 3、培养员工按照表单工作的习惯
- 4、用数字量化

四、考核落地：结果反馈，考核面谈

- 1、考核结果反馈的基本原则
- 2、考核结果反馈的主要内容

五、事后辅导：鱼骨头找原因，分析总结改不足

- 1、辅导关注点：动力、能力、方法论
- 2、鱼骨分析法：层层推进，层层分析

第五章 激励机制：激发工作动力，提升工作效率

一、没有胡萝卜，连驴子都不会努力干活

- 1、激励理论三个类型
- 2、中层管理者普遍存在的激励弊端

二、物质激励：薪酬激励是最直接有效的手段

- 1、不同模式不同效果

三、精神激励：信任、乐趣、潜能、规划

四、期望激励：用未来提高工作积极性

五、满足激励：让激励与保健双因子并行

六、挫折激励：做被打的“亚当斯”

- 1、主动给挫折，用批评激励员工
- 2、把挫折变成鼓励，让员工成长