

赢在中层

做最有价值的中层干部

泸县一中 叶茂彬

2023年8月22日



- 一、角色认知
- 二、四种精神
- 三、四种能力
- 四、工作方法
- 五、干部形象



泸县一中

一、中层领导角色认知

“领”是“带领”

这和英文“Leadership”的词根“lead（引导、领路、走在队伍的前头）”的含义是一致的。

领导

因此，从词语的本义来讲，“领导”就是“带领引导”。

“导”是“引导”

“领导”的本义就是带领大家朝着既定方向前进的行为，而领导的目的在于为实现组织的目标而努力。《中国企业管理百科全书》对领导的定义：

“领导是率领和引导任何组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。”

领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。——美国前国务卿基辛格博士



中坚力量 中流砥柱 **1、中层干部很重要**

中层干部的作用在学校中起到中流砥柱的作用，一所学校工作的成功与否，取决于中层干部。**中层干部是领导班子开展工作的桥梁和纽带。**

- (1) 承上启下：**正确理解学校决定，分析学校现状，贯彻学校决定。
- (2) 纵横协调：**在工作的过程中要纵横协调，正确指挥。





1、中层干部很重要

(3) 代表学校水平：对外交流，检查材料准备。

(4) 良好风气营造者

(5) 教职工的榜样



2、中层干部要付出很多

- ◆ (1) 执行者和创造者的统一
- ◆ (2) 管理者和示范者的统一
- ◆ (3) 竞争者和合作者的统一

◆ 许三多的“傻”，是一种大智若愚，是对己对人、对单位负责的精神。大智若愚的“傻”是一种境界，更是一种智慧。

- 付出=回报，拥抱责任=拥抱财富；
- 批评=补品，检讨缺失=补充能量；
- 挫折=存折，经历磨难=积累经验。





3、中层干部要服众

四好干部

一位好教师、一位好班主任、
一位好管理能手、一位好宣传员





泸县一中



四川省泸县第一中学
LUXIAN NO.1 HIGH SCHOOL, SICHUAN

布置+不检查=0

布置+检查+不反馈=0

布置+检查+反馈+不整改=0

布置+检查+反馈+整改+不评价=60%

布置+检查+反馈+整改+评价+不坚持=80%

布置+检查+反馈+整改+评价+坚持=100%



泸县一中

二、中层干部要具备四种精神



四种精神

- **1、主动干事的精神。**
- **2、开拓创新的精神。** 大胆尝试，以超前的眼光看问题，要敢于和兄弟学校的同行比干劲、赛成绩，不做井底之蛙。
- **3、真抓实干的精神。**
- **4、吃苦耐劳的精神。** 既要做老师的“指挥官”，又要做老师的“勤务兵”，还要做老师的“领头人”，有包容的心态。



三、中层干部要具备四种能力

(一) 执行力



1、执行力的认识-----把信送给加西亚

◆ 主要讲述了在19世纪美西战争中，一个“把信送给加西亚”的传奇故事，美方有一封具有战略意义的书信，急需送到古巴盟军将领加西亚的手中，可是加西亚正在丛林作战，没人知道他在什么地方。挺身而出的一名年轻中尉——安德鲁·罗文，没有任何推诿，不讲任何条件，历尽艰险，徒步三周后，走过危机四伏的国家，以其绝对的忠诚、责任感和创造奇迹的主动性完成了这件“不可能的任务”。把信交给了加西亚。



泸县一中

1、执行力的认识-----把信送给加西亚

1.1 把信送给加西亚

意志变得更加坚强

信念变得更加坚定

行动变得更加迅捷

精力变得更加集中

一般人可能会问加西亚是谁？

加西亚住在哪里？

我怎么去找加西亚？

如果加西亚不在怎么办？

我有没有车费？

我什么时候去？



2、执行力弱的原因--- (1) 缺乏毅力

- ◆ 唐僧凭什么能当领导?
- ◆ 成功的的秘诀是什么?
- ◆ 不能吃苦，没有毅力，没有坚决完成任务的坚强信念，遇到困难时往往选择逃避，而不是勇敢面对、积极寻找方法或者寻求帮助。
- ◆ 知道没有力量，坚信才有力量。
- ◆ 什么叫信念？经历过冷嘲热讽、人情冷漠、三番四次的跌倒打击、几乎绝望且还咬牙前行。
- ◆ 什么叫坚强？经历过半夜抱头痛哭、经历过内心的孤寂与寒冷而依然坚定初衷！





2、执行力弱的原因--- (2) 拖延磨唧、爱找借口

- ◆ **最消磨意志、最摧毁创造力的事情，莫过于拥有梦想而不开始行动。**
- ◆ **拖延消磨了意志，使人丧失进取心。一旦遇事开始推拖，就很容易再次拖延，直到变成一种根深蒂固的习惯。**

潜台词为：我可以早到，是因为-----；我没在规定时间内把事做完，是因为-----；我对这个事不熟悉，所以-----；我实在太忙，所以-----；

敢于负责任，才能挑重担；习惯找借口，成功没入口。

管理是盯出来的，业绩是干出来的；潜力是逼出来的，做事是不能找借口的。



2、执行力弱的原因--- (3) 标准低下、应付心理

- ◆ 人与人之间最大的区别是什么？
- ◆ 没有追求，没有上进心的人，对自己的要求标准低，做事浅尝辄止，遇到困难就掉头。（放羊娃）
- ◆ 失去激情即失去方向，等同命运交给老天爷；
一个有使命感、做命运的主人的人往往充满着激情。



- 你有激情吗？激情是成功的基石、快乐的源泉；
- 短暂的激情不值钱，长久的激情才赚钱；
- 源于你前进的目标，源于你成功的喜悦，源于你超越的快感。



2、执行力弱的原因--- (4) 优柔寡断

- ◆ 如果优柔寡断，不敢决策，会徒失许多机会。
- ◆ 如同马云说的一样，很多人晚上想想千条路，早上起来走原路。如果优柔寡断，不敢决策，则会徒徒失去许多机会。



2、执行力弱的原因--- (5) 缺乏沟通

- 相爱容易、相处难!
- 相处容易、理解难!
- 理解容易、沟通难!
- 沟通容易、开口难!

- ◆ 凡事讲清楚，保证员工执行到位;
- ◆ 凡事多沟通，实现彼此信息共享;
- ◆ 凡事多交流，促进员工共同成长;
- ◆ 凡事多肯定，激励员工改善绩效。

资料

普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析，结果：“智慧”、“专业技术”、“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。哈佛大学调查结果显示：在500名被解职的职员中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。



2、执行力弱的原因--- (6) 怕得罪人

趋利避害





(二) 学习力

(三) 协调力

(四) 凝聚力



泸县一中

四、掌握必要的工作方法



文经我手无差错，事交我办请放心！工作八法

- ◆ 一、长计划、短安排，分清轻重缓急，抓思想抓重点抓关键。
- ◆ 二、调查研究法
- ◆ 三、一线工作法
- ◆ 四、矛盾化解法
- ◆ 五、讲规矩、讲程序、按职能职责做事
- ◆ 六、分工不分家，主动补台
- ◆ 七、执行有力，反馈及时
- ◆ 八、请示、汇报法



泸县一中

五、领导干部形象



◆1、开会

◆提前到；带记录本；如需签到要及时签到；尽量前排就坐，不要选沓晃坐；不能跷二郎腿；认真听，并做好记录；开会手机调在静音，开会时不能打电话、发信息；开会期间不能私下开小会；开会期间不能有剪指甲、掏耳朵、搓灰、抠鼻子、脱鞋、拔胡子等动作；知道要开会，会前就餐不能吃葱蒜等刺激味大的食品；会议结束要把凳子放回原位。



◆2、个人形象

◆服饰，庄重、整洁、典雅；外出开会一定要穿正装、穿皮鞋。

◆身姿、手势、眼神、体姿（站坐行）、表情等；

◆3、接电话、信息回复

◆4、接人待物

◆互谦互让、互尊互敬、友好相待、和睦共处、不卑不亢、言语有度、礼节到位。



行动格言

- ◆说一千道一万，二横一竖就是干；
- ◆不怕自己不懂，就怕自己不做——边做边学；
- ◆行动不一定有结果，但不行动永远不会有结果——0.1永远大于0；
- ◆早做迟做都是做，不如早做；认真是做，应付也是做，不如好好做。





结束语——致团队管理者

现在的管理者，都有一个共同的感受：我们成天忙，很忙，忙得晕头转向。不知何时是一个尽头……

任何人面临的任务，都可以根据“紧急”和“重要”两个维度区分为四个象限。

分类	特征	示例
第一象限	既重要又紧急	教师缺课、学生打架、围墙裂痕
第二象限	重要但不紧急	文化打造、发展规划、骨干教师培训、安全方案编制
第三象限	紧急但不重要	客人来访、务虚的会议、打麻将三缺一
第四象限	不重要不紧急	读无聊的小说、看无价值电视剧、办公室八卦

解决措施：舍弃第四象限，走出第三象限，投资第二象限，压缩第一象限。



希望我们在正确的时间作该做的事，用不同的精力应对不同的任务。

“心若在,梦就在”——如果我们每一个团队都能树好旗子、**找准位子、出好点子、耐住性子、布好棋子、撸起袖子、扑下身子、挑起担子、迈好步子**，就当无坚不摧、无险不逾……



泸县一中

祝愿：

身体健康

家庭幸福

工作快乐！