

《顶天立地做中层》

——中层干部综合管理能力提升训练课程大纲

课程设计目的

中层干部在组织中扮演者承上启下的重要角色，是组织的中流砥柱。事实表明，卓有成效的中层管理者正在成为很多企业的稀缺资源。全面提升中层干部队伍的管理素质，尽快实现从“业余选手”向“职业选手”的转变，从“游击队”向“正规军”的提升，打造一支高素质的、职业化的中层管理团队，不仅关系到中层管理者个人的职业前程，更关系到公司决胜未来的能力和命运。

授课方法与收获

本课程以塑造“顶天立地做中层”为主线，以全面提升中层干部的综合管理能力与素质为目标，引入行动学习法、引导技术、教练技术等最新培训技术与手段，通过老师系统化、流程化引导，发挥学员自主学习的积极性，从而最大化地实现课堂就地、及时转化，提升课程的针对性、实操性、实效性，让学员真正学有所悟、学有所获、学有所行、学有所用，实现知行合一、知道做到的学习目标。

本课程重点使学员实现以下收获：

(1) 掌握管理方法。认知管理本质，自我对照，厘清业务与管理的区别，清晰自己成为“卓有成效的管理者”的行动目标；把握基本管理三要素，掌握规范管理、统筹管理、原则管理的方法；学会部署与委派工作的技巧，提升团队执行力。

(2) 改善管理风格。认知自我风格对管人带队的正面与负面作用，自我对照，扬长避短，制定管理风格优化提升行动计划。

(3) 提升管理效能。通过分析时间，认知自己的时间漏洞与效能差距，掌握要事第一、分类分层、关键掌控、优先排序的高效能管理方法，并制定自我管理效能提升优化行动计划。

(4) 善于管人带队。通过团队角色测试与团队角色结构分析，掌握尊重差异、合理搭配、群策群力的团队共赢策略；通过学习小组共创与头脑风暴，打开脑洞，探索主管在没有钱、没有权的情况下，如何通过内酬激发激励下属的绝招儿与绝活儿。

课程对象及人数要求

中层干部、后备干部；由于本课程采用引导互动式授课方法，为保障学习效果，学员人数应不超过 60 人为宜。

课程时间

15 课时（2 天一晚）或 12 课时（2 天）

课程大纲

第一讲 厘清管理本质

- 一、刘邦为什么打败了项羽
- 二、管理是什么、不是什么
- 三、打枪与打仗（业务与管理）的区别
- 四、卓有成效的管理者应该修养哪些能力（素质模型对标）
- 五、自我反省与分享（我的成功故事与困惑）
- 六、《成为卓有成效的管理者》行动计划制定与分享

第二讲 管理三要素

- 一、规范管理而不是随性管理
- 二、统筹管理而不是业务管理
- 三、原则管理而不是好人管理
- 四、落实《管理三要素》行动计划制定与分享

第三讲 管理风格

- 一、四种管理风格测试
- 二、四种管理风格解析
- 三、四种管理风格自我对照与分享
- 四、四种管理风格优劣势自省与分享
- 五、管理风格的调控建议与分享
- 六、如何管理不同性格的下属
- 七、《管理风格的自我调控》行动计划制定与分享

第四讲 工作部署与委派

- 一、为什么你的下属不听话
- 二、下属不听话的三个原因
- 四、解决下属不听话的四个对策
- 五、工作部署的 11 个细节
- 六、工作委派的技巧
- 七、《工作部署与委派》技能提升行动计划制定与分享

第五讲 要事第一（上）

- 一、效能与效率
- 二、时间流水分析

三、乱了头的经理人

四、你的时间都去哪儿了

五、时间的四个象限

六、检讨你的第二象限

第六讲 要事第一（下）

一、主动性工作与应对性工作

二、二八原理，关键掌控

三、要事第一，优先排序

四、自我管理，提升效能

五、管理他人，共创绩效

六、高绩效团队关键成功要素平衡轮分析

七、《要事第一》技能提升行动计划制定与分享

第七讲 群策群力

一、认识团队

二、贝尔宾团队角色理论

三、认识自己，了解队友

四、团队角色分析与分享

五、团队结构分析

六、尊重差异，合理混搭

七、《群策群力》技能提升行动计划制定与分享

第八讲 激发激励

一、绩效=能力×激励

二、激励的心理学原理

三、你没有钱没有权，拿什么激励你的下属

四、内酬激励策略方法头脑风暴

五、《激发激励》技能提升行动计划制定与分享

课程总结

一、课程收获自我总结与分享

二、《卓有成效的管理者》技能提升行动计划梳理与确认

三、“成为卓有成效的管理者”行动计划承诺仪式：团队因我而精彩，我因精彩而成功！