

赢在经营-中层经理全面技能提升（版权课程）

【课程背景】

后疫情时代，很多行业和领域其实都被重新定义，每个人几乎都是处于一个非常动荡和变化的环境当中，绝大部分管理者处于焦虑忙碌盲目状态，缺乏对管理本质的深刻认识和理解

- 很多管理者只知埋头苦干，缺乏向上管理的管理意识及管理能力
- 部分管理者依然沿用过往的行为习惯和思维定式，缺乏组织内部的相互协作与开放合作意识
- 面对个性化、自由化和更加独立的新生代下属，过去陈旧的管理手法无法引领团队形成共识
- 传统业务管理模式已经无法影响他人，推动团队实现业务目标以获得真正的绩效

因此管理者能力的全面提升尤为关键。本课程以管理者能力发展路径为核心，强化管理认知，提升经营他人和经营业务的能力来应对挑战，为管理者能力全面提升提供了思路方法和落地工具，通过借事修人，借人成事，人事并重推动绩效提升，创造价值。

【课程收益】

- 强化管理认知，意识到管理工作中既要经营他人也要经营业务；
- 通过学习能够激发自我评估动力，利用管理者管理能力发展策略工具自我诊断，知道自己的能力差距；
- 借助向上管理、横向经营和向下赋能的学习，能够在管理工作中实现借人成事
- 通过目标管理、过程管理和结果管理的学习，能够实现管理工作中的借事修人
- 能够应用转化工具辅助分析生成针对性的行动改善计划

【模型工具】

✓ 管理能力发展策略表

经营业务		发展目标	经营他人	
📌 目标管理	📌 过程管理	📌 目标行为	📌 横向经营	📌 向上管理
	📌 结果管理		📌 向下赋能	
📌 行动策略		📌 行动计划（回家作业）		

【课程安排】

- 课程时间：2天时间
- 课程对象：各部门经理、中层经理
- 课程人数：每期培训不超过40人

【课程纲要】

课程章节	学习内容	教学目标及教学方法
开场导入	1. 热身活动：入场调查、卡片热身 2. 开场介绍：彼此约定、学习赋能、123选组长	■ 教学目标 营造学习氛围，激发学习兴

✓ 赋能下属行动策略表

发展阶段：D1-S1	
姓名	日期
发展阶段具体描述：	
意愿：	能力：
采取行动：	
支持行为：	指导行为：
结果呈现：	

	3. 课程导入	趣,
经营自我 人事并重	<p>1. 角色定位: 管理者角色认知与自身价值定位</p> <p>(1) 角色认知-承前启后、承上启下、承点到面</p> <p>(2) 价值定位-借事修人, 借人成事, 人事并重</p> <p>2. 清晰路径: 管理者经营能力发展路径</p> <p>(1) 管理者经营能力发展路径: 经营自我-经营业务-经营队伍</p> <p>(2) 能力发展路径能力要素</p> <p>✓ 经营自我-人事并重: 角色定位、清晰路径、明确方向</p> <p>✓ 经营他人-借人成事: 向上管理、横向经营、向下赋能</p> <p>✓ 经营业务-借事修人: 目标管理、过程管理、结果管理</p> <p>3. 明确方向</p> <p>(1) 评估诊断: 自我诊断评估</p> <p>(2) 管理能力发展策略表-讲解管理能力发展策略表</p> <p>(3) 同侪教练: 三人一组相互交流</p> <p>4. 课程安排及课程目标</p>	<p>■ 教学目标:</p> <p>1. 通过学习能够清晰角色定位, 强化管理认知, 提升全面经营能力和创新意愿</p> <p>2. 深入理解全面发展经营能力的意义及标准, 激发自我评估动力, 知道自己的差距</p> <p>3. 利用管理能力发展策略工具进行自我诊断</p> <p>■ 教学方法</p> <p>1. 入场调查</p> <p>2. 讲解提问</p> <p>3. 分组研讨</p>
经营他人 借人成事	<p>■ 向上管理-彼此成就</p> <p>1. 向上管理的目的-彼此成就</p> <p>2. 向上管理三大核心</p> <p>(1) 拉关系-赢得信任</p> <p>(2) 打基础-洞察上司</p> <p>(3) 懂汇报-理解上司</p> <p>3. 向上管理的常见场景-向上汇报</p> <p>(1) 分组研讨:</p> <p>✓ 下属理解的向上汇报</p> <p>✓ 上司期待的向上汇报</p> <p>(2) 上司期待的汇报方式</p> <p>(3) 互动环节: 同侪练习</p>	<p>■ 教学目标:</p> <p>1. 通过学习能够有意识强化向上管理的前提和基础, 明确向上管理的策略。</p> <p>2. 区分作为下属和上司眼中的向上汇报, 意识到要用上司期待的汇报方式进行汇报</p> <p>■ 教学方法:</p> <p>1. 互动游戏</p> <p>2. 同侪教练</p> <p>3. 分组研讨</p> <p>4. 讲解提问</p>
	<p>■ 横向经营-合作共赢</p> <p>——互动环节: 管理风火轮</p> <p>1. 横向经营的目的-合作共赢</p> <p>2. 横向经营三大核心</p> <p>(1) 横向经营的目标-选模式</p> <p>(2) 横向经营的底线-守原则</p> <p>(3) 横向经营的方法-有策略</p> <p>3. 横向经营常用工具-利益相关者分析矩阵</p> <p>(1) 利益相关者分析矩阵工具讲解</p> <p>(2) 四种不同利益相关四种不同经营策略</p> <p>(3) 同侪教练-行动改进计划</p>	<p>■ 教学目标</p> <p>1. 通过活动参与让学员深刻意识到横向经营的重要性以及基本原则和相关策略</p> <p>2. 运用经营能力发展策略表形成自己能力改进计划</p> <p>■ 教学方法:</p> <p>1. 互动游戏</p> <p>2. 分组研讨</p> <p>3. 讲解提问</p> <p>4. 同侪教练</p>
	<p>■ 向下赋能-持续动能</p> <p>1. 向下赋能的目的-持续动能</p> <p>——互动环节: 理想中的下属</p> <p>(1) 新生代员工的个性特点及管理难点</p>	<p>■ 教学目标:</p> <p>1. 说出新生代员工特点及难点</p> <p>2. 意识到新生代员工需要从</p>

	<p>(2) 持续动能的底层逻辑</p> <p>(3) 向下赋能的核心模型</p> <p>2. 向下赋能的三大核心</p> <p>(1) 理方向-因事不同诊断发展阶段</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 能力较弱/意愿较强-热情的初学者 ✓ 能力较弱或一般/意愿较弱-憧憬幻灭的学习者 ✓ 能力中等或较强/意愿不定-能干谨慎的执行者 ✓ 能力较强/意愿较强-独立自主的完成者 <p>(2) 给方法-因人而异提供管理方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 指示-高指导性/低支持性 ✓ 辅导-高指导性/高支持性 ✓ 支持-低指导性/高支持性 ✓ 委派-低指导性/低支持性 <p>(3) 提效能-能力提升，动力提升</p> <p>➤ 能力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1 阶段的特点、需求、匹配及工作指导 ✓ D2 阶段的特点、需求、匹配及工作指导 ✓ D3 阶段的特点、需求、匹配及工作指导 ✓ D4 阶段的特点、需求、匹配及工作指导 <p>➤ 动力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1 阶段赋能策略及关键点 ✓ D2 阶段赋能策略及关键点 ✓ D3 阶段赋能策略及关键点 ✓ D4 阶段赋能策略及关键点 <p>——互动环节：三人教练圆圈进行练习</p> <p>——同侪教练-行动改进计划</p>	<p>管理到赋能以及赋能的底层逻辑，让下属保持持续动能完成目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 通过学习能够运用员工发展的四个阶段进行诊断； 4. 知道员工发展的四个阶段匹配情境领导四种不同形态； 5. 区分不同阶段下的特点需求对应工作指导方式 6. 运用管理能力发展策略表形成自己向下赋能的改进计划 <p>■ 教学方法</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 讲解提问 6. 视频观看 7. 分组讨论 8. 案例分析 9. 同侪教练 10. 教练圆圈
<p>经营业务 借事修人</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 经营业务的三大核心及其目的 <ol style="list-style-type: none"> (1) 目标经营-共识理解 (2) 过程管理-经营人心 (3) 结果评估-迭代更新 2. 三项核心能力九项关键行为 <ol style="list-style-type: none"> (1) 目标经营-定目标、排人头、共承诺 (2) 过程管理-树典范、巧追踪、强支持 (3) 结果评估促成果、勤复盘、提价值 3. 9项关键行为的操作要点 <ol style="list-style-type: none"> (1) 互动环节：智慧空间活动 (2) 分享反馈点评 (3) 操作要点讲解 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定目标-分析需求、共同愿景、成长实践 ✓ 排人头-做规划、捋节奏、分任务 ✓ 共承诺-上下串联、彼此承诺、唤起行动 ✓ 树典范-标准、发现、氛围、 ✓ 巧追踪-时机、方法、内容 	<p>■ 教学目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 深入理解经营业务的三项关键管理能力和9个关键行为 2. 结合自己的工作实践，强化经营业务中9个关键行为的操作要点； 3. 通过现场实践清晰如何因人而异的安排工作，实现借事修人的目的 4. 运用经营能力发展策略表形成自己能力改进计划 <p>■ 教学方法：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 讲解提问 2. 互动游戏 3. 同侪教练

	<ul style="list-style-type: none">✓ 强支持-工具、方法、资源✓ 促成果-结果导向、做完做好、系统思考✓ 勤复盘-肯定、担责、带人✓ 提价值-救火式管理、反馈式管理、生成式管理	
复盘总结	<ol style="list-style-type: none">1. 课程知识点回顾2. 结构性总结3. 行动改进计划	