

中层管理者能力提升课程大纲

【授课讲师】周洪超

【课程简介】

□ 打造好中层——我们的企业才不会“腰疼”、战略才不会“流产”；

□ 好中层是火——能够点燃团队的奋斗激情、提高团队的战斗能力。

没有一支训练有素的中层管理队伍，则很难塑造企业的执行力、凝聚力及文化力，而企业的高绩效、高成长及高发展也只能是空谈，其结果是高层有战略，员工无执行，或者是员工想做却不会做、会做却不想做。

打造优秀的中层队伍是企业的“百年大计”，且刻不容缓。企业经常有这样的苦恼，优秀基层被提拔为中层后，往往是少了一位优秀的员工，却多了一位不称职的中层，员工离职实质就是炒直接上级的鱿鱼。所以，打造企业新中层的 MTP 培训是当前中国企业最受欢迎的培训课程。

【课程模型】

MTP 中层管理者素质提升模型介绍：企业的管理者需要按层级进行划分，不同层级的管理者所需要的能力高低以及能力的侧重点也不同。企业的中层是企业管理的中坚力量，起着承上启下的作用。中层管理者的素质要求偏重于管理的组织、沟通、协调、执行等能力，基于这种思想周老师通过系统研究结合管理理论开发出中层管理者的素质提升模型。

MTP 课程以管理学理论和中层管理者角色认知为基石，在此基础上围绕中层管理者应具备的基本素质开设如下课程：领导能力、授权与激励，沟通能力，时间管理、目标管理、会议管理、团队建设及培养能力，旨在全面提升中层管理者综合管理水平。

► 中层管理者能力提升模型



17

【课程时长】4天

| 天数 | 课程定位 | 课程主题 | 课程目的 |
|-----|------|--------------|------|
| 第1天 | 管自己 | 管理者角色定位+时间管理 | 自我提升 |
| 第2天 | 管目标 | 目标管理+绩效管理 | 管理提升 |

| | | | |
|-----|-----|-------------|------|
| 第3天 | 管过程 | 会议管理+流程优化 | 效率提升 |
| 第4天 | 管系统 | 个人执行力+组织执行力 | 执行提升 |

中层管理者能力提升课程大纲

第一讲 管理认知与管理者定位——管自己自我提升

一、管理的认知

- (一) 管理是什么
- (二) 管理者究竟是管什么

二、管理者的定位

- (一) 员工和管理者的三大区别
- (二) 中层管理者的五种角色

1. 管理者
2. 教练
3. 正能量的传播者
4. 团队领导者
5. 规则的维护者

(三) 管理的五大职能解读

1. 周详计划
2. 高效组织
3. 有力指挥
4. 充分协调
5. 精确控制

三、管理者的角色错位

- (一) 民意代表——言行粗暴缺乏关怀
- (二) 庄园地主——封闭狭隘缺乏协同
- (三) 劳动模范——事必躬亲缺乏激励
- (四) 好好先生——得过且过缺乏责任

四、打基础——管好自己是起点

- (一) 时间管理
- (二) 职业素养
- (三) 管理三度

(四) 管理者必须克服的七种习惯

批评与自我批评：工作中有哪些是自我没有做好的事例与案例？

研讨与点评：管理者如何才能尽职履责才能管理自己？

五、抓重点——激励好下级是重点

(一) 上级的角色误区

错位一：业务（技术）员；

错位二：事必躬亲

错位三：老好人

错位四：官僚

错位五：个性化

研讨与点评：什么样的领导才是好领导

(二) 团队建设

1. 制度与流程建设

2. 思想教育与信仰

3. 凝聚力组织活动

(三) 激励团队九大常用管理领导力

案例分享：目标管理、绩效管理、有效沟通

(四) 上下级关系五要五不要

成果研讨：员工常见的找借口找理由的 10 种问题与处理方式与话术

六、寻协同——管好同级是盲点

(一) 思维不同做法不同造成的同级六大问题点

(二) 同级之间的关系

(三) “三靠三不靠”

(四) 协调的目的

七、找资源——管好上级是难点

(一) 角色定位

(二) 下属角色的常见误区

总结分享：如何当好一个下属？

八、正副职之间的关系

(一) 将帅关系

(二) 正职好当责任大 掌舵不稳风浪打

(三) 副职难当也要当 关键位置摆恰当

(四) 当配角要掌握五大技巧

(五) “三要三不要”

(六) “四要四不要”

(七) 把握领导管理本质性四大四不原则

第二节 目标管理与绩效管理——管目标管理提升

一、先有目标才有管理

- (一) 今天的状态是过去生活目标的结果
- (二) 有无目标的状态差异
- (三) 人生目标金字塔

二、什么是目标管理 MBO

- (一) 目标管理的八要素
- (二) 5W1H 思路
- (三) 目标管理的力量

三、目标管理

- (一) 定目标
- (二) 做计划
- (三) 管过程
- (四) 看成果
- (五) 给说法

四、战略规划目标

- (一) 国家远、中、短期战略发展规划目标
- (二) 案例分享：某生产制造公司五年战略发展规划目标
- (三) 顶层设计缺失下的经营管理困惑
- (四) 企业顶层运营管理落地系统

研讨分析：战略规划、年度经营计划、绩效管理、目标管理是什么关系？

- (五) 承接战略、下启业务开展，不要错位、错层、错级管理
- (六) 以年度经营计划为核心的企业运营管理系统
- (七) 中车株机职能部门体系监控指标构建背景
- (八) 以战略为导向，以年度经营目标为核心模型

五、年度经营目标

- (一) 年度经营目标分解现状
- (二) 目标来自哪里？
- (三) 目标怎么定？
- (四) 目标设定 SMART 原则
- (五) 目标设定的 8 种方法
- (六) 年度目标制订与分解流程
- (七) 一张年度目标表管到底——分解月分解到最小管理单元

(八) 多家企业年度经营目标案例分享

(九) 千斤人人挑，人人头上有指标

(十) 基于经营目标拆解提炼的价值树拆解法

分组实操与点评：年度经营目标分解

六、目标的过程管理

(一) 编制经营目标分解 3 种方式

(二) 对标目标强管理

(三) 目标的宣导与深化：3 上 2 入

(四) 月度经营管理例会

七、经营目标分解

(一) 经营目标分析 4 个重点

(二) 经营重点项目分析

(三) 经营目标分类分析

(四) 经营成本分析

(五) 目标管理核心管理观点

八、薪酬绩效激励

(一) 薪酬、心愁

(二) 薪酬管理系统核心问题

(三) 薪酬绩效激励思相

(四) 薪酬绩效实现六六大顺“六同”

九、绩效管理就是利润管理

(一) 需要什么就考什么

(二) 我们心中期望的人才

(三) 从个人能力到经营绩效

(四) 从组织绩效到员工个人绩效

(五) 绩效管理观念

(六) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死

研讨分享：针对本企业诊断绩效管理存在的主要问题点

(七) 企业绩效管理存在的 6 大类问题

(八) 为什么要推行绩效管理

(九) 绩效管理系统

壹零、绩效管理体系构建

(一) 绩效管理体系十大思考问题点

(二) 绩效管理方式与适用性：KPI、MBO、BSC、OKR

(三) 绩效考核评估主体——谁来考核

(四) 科学合理提取绩效考核量化 KPI 指标

(五) 绩效考核指标提取五种方式

现场实操：提取绩效指标 PK 竞赛

(六) 绩效指标库建设与多家案例分享

(七) 绩效目标制定的 SMART 五项原则

(八) 考核指标的权重设计

(九) 绩效计分规划

(十) 考核成绩等级限制

(十一) 绩效结果兑现

壹壹、 绩效实施与检查辅导

(一) 定期检查方式

(二) 不定期抽查方式

(三) 绩效辅导

(四) 绩效面谈

壹贰、 绩效考评

(一) 组织绩效考核程序与注意事项

(二) 绩效考核会议组织程序与注意事项

(三) 现场模拟；绩效会议主持

(四) 年度述职会议的组织与实施

(五) 强制分布

壹叁、 绩效结果兑现

(一) 薪酬挂钩

(二) 职位挂钩

(三) 培训提升挂钩

(四) 岗位调配挂钩

(五) 评优评先挂钩

第三讲 会议管理与流程优化——管过程效率提升

一、会议运作系统

研讨：员工为什么讨厌开会

- (一) 管理的本质就是会议的经营和管理
- (二) 会议的价值与目的

二、会议管理

- (一) 会议策划与会议类型
- (二) 会议前期准备与会议通知
- (三) 会议召开与会议操作
- (四) 会议纪要拟定与会议纪要下发
- (五) 会议跟进通报

三、各类会议操作流程与注意事项

- (一) 早会、夕会操作流程与注意事项
- (二) 业绩分析会操作流程与注意事项
- (三) 业务启动大会的操作流程与注意事项
- (四) 周行政例会、月度经营计划会议的操作流程与注意事项

▲现场实操：依公司和团队现状设计 2 种会议流程分组 PK 演练

四、以客户为中心的流程型组织

- (一) 以客户为中心的 12 大思考点
- (二) 从客户需求到客户满意
- (三) 华为业务流程的广度
- (四) 从机会梳理到商业变现的流程化管理

五、流程激励之道——怎么正确地做事

- (一) 常见组织中存在流程优化病症分析
- (二) 解决之道——流程设计与优化激励
- (三) 激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞
- (四) 激励策略——长期流程优化、短期协同激励

研讨：从流程优化的选人、育人、用人、留人人力资源管理策略

六、流程优化与管理系统常见问题

- (一) 经常延期交付，客户订单流失
- (二) 工作始终处于忙乱，运营管理效率低下
- (三) 各自为政，部门墙厚重
- (四) 管理与业务脱节，工作经常卡壳推动困难
- (五) 典型烟筒式管理，矛盾问题越来越多
- (六) 内部协同配合差，风险漏洞多
- (七) 流程绩效的 3 大误区

七、如何开展流程优化操作

- (一) 有效和高效的流程，就是优秀的流程

某公司人力资源管理流程案例分享

- (二) 需改进流程的现状
- (三) 几种常见流程缺陷
- (四) 流程图的调研诊断分析 5 种方法

现场诊断：我们企业的流程图存在哪些问题？

(五) 关键流程识别及遴选标准

案例分享：某公司业务模式的演变决定了运营系统的现状

(六) 优化流程的基本方法

(七) 优化流程必须思考的九大问题

现场实操——请各组针对本部门的情况画出您最熟悉的3个业务流程图

八、傻瓜式优化操作细则

(一) 收集/确认/分析信息

(二) 选择流程 / 项目立项

(三) 理解流程框架

(四) 访谈流程（单元）主管或相关人

(五) 现状建模——描述现状

(六) 评估流程现状

(七) 设计 / 评估未来流程

(八) 文件化 / 调整组织 / 试运行

九、绘制流程图说明与绘制要求

(一) 绘制流程说明

(二) 流程图绘制要求

(三) 流程图应用

(四) 目前三种主流流程图的绘制样式

(五) 绘制傻瓜流程方法技巧心得与经验分享

(六) 吉利汽车三个流程优化的实操案例分享

实操练习——请各组以最熟悉的流程图优化PK竞赛与点评

第四讲 个人执行力与团队执行力——管系统执行提升

一、执行力就是竞争力

(一) 执行力就是战略目标落地的实施能力

(二) 执行力就是战斗力

(三) 执行力就是竞争力

(四) 没有执行力，你将一事无成

二、执行力的四大特征

三、什么是执行力

(一) 对于员工个人

(二) 对于企业能力

研讨：您的公司为什么执行力差？

四、执行不力原因分析

(一) 员工执行不力三大原因分析

研讨：为什么说个人是一条龙，群体是一条虫？

(二) 组织执行不力的十大原因分析

(三) 管理者“三度”能力不足造成执行不强

(四) 执行力的四大核心要点

五、做执行型领导人

(一) 领导永远是关键因素

(二) 领导要对组织执行力负全责

六、执行领导七件事

(一) 透彻把握本企业，做员工的心上人；

(二) 面对现实，坚持以事实为基础

(三) 要事第一；

(四) 跟进、跟踪目标，解决问题

(五) 激励有力，员工八大动力源泉

分组研讨：针对本企业现状，制定 10 条以上可执行的激励员工举措

(六) 培训执行意识

(七) 了解自己

七、用有执行力的人

(一) 责任高于一切，责任决定成败；

(二) 在责任面前，没有任何借口；

(三) 责任重在落实，关键要看结果，；

(四) 责任胜于能力，责任提升能力；

(五) 我任责，我成长，我成功

(六) 多一分责任，多一份成功。

八、执行人才的六大特点

(一) 自动自发；

(二) 注重细节；

(三) 勇于负责；

(四) 善于思考；

(五) 勤奋好学；

(六) 韧性坚持。

九、执行型人才三大标准

(一) 坚守承诺；

(二) 结果导向；

(三) 决不放弃；

十、执行人才培养

(一) 依据员工的层次开展分类分层管理

- (二) 利用人才矩阵模型，
- (三) 对人才进行选拔与培养；
- (四) 依据任职资格来识别和评估人才
- (五) 从能力到绩效转化；

案例分享：管理咨询案例

- (六) 从被动的能力管理资格晋升到主动激励
- (七) 执行人才培养的五个手段
 - 1、加强训练
 - 2、轮岗锻炼
 - 3、末位淘汰
 - 4、人才贡献奖
 - 5、培养替补

十一、建立执行文化

- (一) 赋予员工信仰的力量
- (二) 有灵魂的企业才会有信仰
- (三) 给予员工一个美好的未来
- (四) 以欲望成就未来
- (五) 为员工塑造一尊“像”

研讨：先有战略还是先有文化？

- (六) 员工的理想信念是精神上补钙

十二、执行文化的四大原则

- 1、认真第一，聪明第二
- 2、决心第一，成败第二
- 3、速度第一，完美第二
- 4、内容第一，形式第二

十三、如何培育执行力文化

- 1、基层员工是基础；
- 2、中层是关键；
- 3、高层是核心。