
让您“今天学完，今天就管用”的管理课程

卓越领导的中层修炼

【课程背景】

在我们的调查中，许多老总都认为下属的执行力不强，表现在以下几个方面：
老板有自己的定位、发展方向，但苦于下属不理解，不能有效分析目标，不能有效执行；

中层管理者在成为领导之前，做事优秀，成为领导之后，却不知做什么，老是手忙脚乱；

只能完成表面任务，没有精益求精的追求；

安排了任务不盯不行，盯不住不行，稍不注意就走样；

……

中层管理者来自于骨干，来自于技术和生产团队，干业务是好手，但没有接受过管理的学习，从事管理工作凭借的是先天判断和自我摸索，而不是已经科学总结出来的管理经验和方法。

于是，老总们又说，自己的团队素质不行，要加强培训。

可是，有的企业中老总学老总的，中层学中层，做事的思想并没有统一到一条路上；有的企业紧追时尚，什么流行学什么，今天执行力、明天道德经、后天又改成了精益生产，课听了一大堆，工作依然头一块、脚一块，绩效并没有什么改变；有的企业把管理者送入了高校，听了花样繁多的不同名目的“MBA”课程，到头来却什么也没有落地。

企业家们彻底困惑了，我们到底该怎么办？

围绕以上种种现状，以对中层管理者的胜任能力分析为基础，《卓越领导的五项修炼》学习项目聚焦中层干部在实际工作中的困惑和管理难点，关联工作实践，界定学习目标并设计学习内容和学习体验。

项目关注引导学以致用，以期缩小培训课堂“学”与实际工作中“做”的差距。通过课前调研、课前作业、课中学习（讲师讲授、共同讨论、思维碰撞、管理工具方法训练）、课后测试、课后作业的系统学习体验设计，推动中层管理者学习内容在培训课堂中的记忆转化，塑造新时代中层管理者的关键能力，从而提升企业的综合管理水平。



课程时间：5天（30课时）

课程对象：企业各级管理者

培训形式：理论讲授+案例研讨+行动学习+训后辅导+实战演练

课程人数：60人以内，每组6-10人，每班不超过6组

项目实施要点：

1. **课前调研：《中层管理者日常管理中常见问题》**

- ◇ 通过问题测试做培训调查与个体情况摸底，引导中层管理者内省自己在工作和管理中的困惑，明确课堂中学习关注重点和目标，并调整管理者的上课状态，引导学员迅速进入课程。

2. **课前作业：《52周学管理》印制版资料，每人一本；**

- ◇ 完成读书心得一篇

3. **课堂学习：《卓越领导的五项修炼》**

- ◇ 课程聚焦中层管理者职业素养与常见问题，以提升管理效率。
- ◇ 课中每天一次小组学习分享会

4. **课后测试：《中层管理者管理工具应用》**

- ◇ 引导管理者进行学习的总结和思维固化，促进课堂中学习内容记忆。

5. **实践应用：学习转化手段**

- ◇ 课后1次与上级的学习效果面谈

-
- ◇ 课后一本作业任务行动计划完成

6. 回炉分享与辅导：最佳案例分析与辅导

- ◇ 用案例检验管理行为，萃取优秀管理者实践经验。

【课程内容】

注：以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

第一项修炼：定位——从技术（业务、操作）走向管理（6 课时）

▣ 从技术走向管理

- ✓ 企业管理常见的问题
- ✓ 管理者所面临的挑战
- ✓ 管理与业务有何不同

▣ 开启管理之路

- ✓ 管理思想的演变
- ✓ 管理者的管理职能
- ✓ 管理与领导

▣ 管理者的角色定位

- ✓ 角色认知一：作为下属的管理者
- ✓ 角色认知二：作为上司的管理者
- ✓ 角色认知三：作为同事的管理者
- ✓ 管理的层次与能力
- ✓ 管理者的作用发挥
- ✓ 管理者的权力发挥
- ✓ 管理者的自我认知

工具单：管理者的岗位说明书

课堂实践：设计你的岗位说明书

- ✓ 管理者的角色转换

工具单：管理者言行对照表

▣ 管理者的综合素养

- ✓ 管理者的良好心态
- ✓ 管理者的职业品格
- ✓ 管理者的技能提升

课堂研讨：如何提升我们的管理技能

第二项修炼：执行——把目标变成结果的行动（6 课时）

▣ 执行认知

- ✓ 企业执行力严重缺失的表象

-
- ✓ 执行力不佳的原因
 - ✓ 把握执行力的三个核心

□ 执行思维

- ✓ 执行人才的特征
- ✓ 服从第一，学习西点好榜样
- ✓ 以终为始，自我领导的基本原则
- ✓ 如何提升个人执行力
- ✓ 如何提升组织的执行力

□ 执行方法

- ✓ 目标管理
 - ★ 决策分析的基本方法是什么？
 - ★ 目标设定的基本原则是什么？
 - ★ 工具单：SMART
 - ★ 设定目标的七个步骤有哪些？
- 课堂实践：设计你的工作目标
- ✓ 从目标到结果
 - ★ 如何把目标变成计划？
 - ★ 工具单：5W3H
 - ★ 如何确保目标的执行？
 - ★ 目标执行过程中的跟踪检查

- ✓ 执行型领导要做的七件事
- 课堂研讨：如何解决现实中的执行问题

第三项修炼：沟通——畅通管理高速路（6课时）

□ 序：通过一个小游戏分析有效沟通……

□ 沟通基础

- ✓ 沟通的基本特性
 - ✓ 沟通的两种渠道
 - ✓ 沟通的三大要素
 - ✓ 沟通的四大原则
 - ✓ 沟通的五大障碍
 - ✓ 沟通的六大步骤
- 工具单：沟通前准备表

□ **沟通技巧**

✓ 倾听的技巧

✓ 表达的技巧

工具单：表达中的 KISS 原则、FAB 原则

✓ 反馈的技巧

□ **沟通艺术**

✓ 上行沟通的艺术

工具单：与上级沟通的策略

✓ 平行沟通的艺术

工具单：跨部门沟通五步法

✓ 下行沟通的艺术

工具单：任务分配与授权

第四项修炼：领军——打造你的巅峰团队（6 课时）

□ **时代需要巅峰团队**

✓ 团队精神才是企业真正的核心竞争力

✓ 团队凝聚力的影响因素

✓ 团队建设的基本方向

✓ 团队建设的三项原则

✓ 团队建设的四个法宝

□ **激励能力：给员工装上发动机**

✓ 员工激励的核心思路

✓ 满意度分析：他们想要的到底是什么？

✓ 管理者应有的基本激励理念

✓ 管理者应该激励的正确行为

✓ 物质激励的基本方式

工具单：精神激励的基本方式

工具单：看电影学表扬

✓ 管理者直接能用的激励菜单

□ **教练能力：造就精英下属**

✓ 管理者为什么要培育下属

✓ 育人之道的主要内容

✓ 影响学习效果的 4 个因素

✓ 成人培训与教育的区别

✓ ISO10015 标准

✓ 克氏四级培训效果评估及创新

工具单：OJT 辅导法

□ **控制能力：管理不依靠能人**

✓ 不同的制度产生不同的结果

✓ 制度建设与标准建设、民主建设

✓ 建立不依赖任何能人的运营机制

工具单：4R 执行法

第五项修炼：克难——问题的分析与解决（6 课时）

▣ **发现问题**

- ✓ 问题是什么
- ✓ 做事情就要抓住问题
- ✓ 问题的类型

工具单：发现问题的途径

▣ **分析问题**

- ✓ 分析导致问题的影响因素
- ✓ 确定主要因素

工具单：逻辑树法

工具单：头脑风暴法

工具单：鱼骨图法

工具单：5WHY 法

▣ **解决问题**

- ✓ 思路决定出路
- ✓ 制约问题解决的思维定势

工具单：创新思维模式

工具单：默写激荡法

工具单：创新创意十二诀

课堂实践：运用问题分析与解决的方法解决实际问题