

# 优秀中层管理者的5项修炼

## 课程大纲（2天）

### 一、课程背景：

在当今快速变化、竞争激烈的商业环境中，中层领导者的角色已经从一个简单的执行者转变为战略的实施者和文化的传承者。他们不仅是连接高层和基层的桥梁，更是组织稳定、创新和发展的核心驱动力。

随着数字化的加速，中层领导面临前所未有的挑战和机遇，如何在这个变革的时代中保持组织的竞争力，成为了他们必须面对的问题。

与此同时，中层领导也面临着来自上下级的压力。他们不仅要传达和执行高层的决策，还要激发基层的创造力和执行力。这种双重角色要求他们不仅要有深厚的专业知识，还要有卓越的领导技能。

### 二、课程目标及收益：

1. 训练中层经理转变角色，重新定位，打造团队，做优秀的职业经理人
2. 帮助学员从角色转变、目标和计划执行、打造团队等多个角度提升管理能力；
3. 帮助学员使用管理技巧和工具如借力的6个方法、目标分解3步曲、3F倾听、辅导5步骤、情感过山车、ERG理论、RESPECT模型、激励的6个方法等；

### 三、授课特点

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 2天内完成5大议题，15个案例分析题；
3. 课程目标聚焦在能否可以马上应用到实际工作中，因此提高代入感是核心，通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场PK来帮助学员理解知识，并将在管理过程中遇到的问题融入培训现场；

### 四、课程大纲：

#### 一、中层管理者角色上的四大转变—角色转变 重中之重

1. 哈佛大学对于管理的定义：通过他人的手完成组织目标的科学和艺术
2. 中层管理者的第一个必要转变：从解决问题高手转向借力高手
  - 案例分析：刘邦为什么能成功？
  - 中层管理者的两大核心任务
  - 借力的方法有哪些？
  - 关注下属的培养
3. 中层管理者的第二个必要转变：从部门目标视角转向公司目标视角
  - 公司的第一团队是谁？部门领导的第一团队是谁？
  - 为什么阿里、华为都要求中层管理者要向上“揪头发”？
  - 提问：屁股决定脑袋吗？
4. 中层管理者的第三个必要转变：从经验管理到科学管理
  - 科学管理的优势是可复制、课传承
  - 从人管人到制度管人
  - 制度管理的热炉效应：警告、即时、公平、一致、
  - 练习：如果你在管理中遇到这种情况，该如何制定和推行该制度？
  - 大脑的两套系统：系统1和系统2
  - 总结管理工具和方法论

- 要把系统 2 的东西变成系统 1，提升效率
5. 中层管理者的第四个必要转变：从管事到关注人
- 管人三要素：个性、本性和需求
  - 案例演练：如何实现中层管理者角色的转变？

**本节输出：借力的 6 种方法、制度的热炉效应、管理者的 6 个改变**

## 二、定规划 定目标 —目标设定和计划管理

1. 目标的定义及设定
  - 完整目标的 TPGM 模型：主题、目的、目标设定、衡量标准
  - 目标设定的 SMART-CAR 原则
  - 练习：以下这些是目标吗？
2. 目标的分类：常规目标和项目目标
  - 常规目标和项目目标的概念
3. 常规和项目目标的分级制定法
  - 常规目标的三级分法：门槛、理想、挑战
  - 项目目标的分级法
4. 目标管理和计划落地的三大工具—工具打通道、法、术
  - 1) 管理工具 1：PDCA
    - PDCA:含义
    - 案例：一个妹妹的减肥案例
  - 2) 管理工具 2：6W2H
    - 案例：Tom 等四个人悲催的一次考试
    - 6W2H 一般的应用场景
  - 3) 管理工具 3：事前、事中、事后
    - 练习：设定一个工作场景，使用该工具快速制定计划？
5. 项目目标的分解为子目标的三种方法
  - 按照时间分解
  - 按照类别分解
  - 按照人员分解
  - 演练：该如何进行该项目目标的分解？
6. 从子目标分解为计划
  - 子目标分解到计划的方法：事前—事中—事后
  - 案例：如何将该子目标分解为计划？
  - 跟进计划执行的 6 种方法

**本节输出：完整目标的 TPGM 模型、SMART-CAR 工具、目标的分类法、目标的三级制定法、三大工具（PDCA/6W2H/事前中后）、项目目标分解三步骤**

## 三、精心打造高绩效团队—整合资源，团队会走的更远

1. 团队的定义
  - 团队由一群互补的人组成
  - 团队和群体的区别
2. 打造高绩效团队的方法
  - 第一步：选择合适的人组建团队
    - 组建团队的互补原则
    - 组建团队的 5 大互补要求
  - 第二步：建立团队的目标、规则和文化
    - 团队目标

- 团队价值观
- 行为规范和奖惩机制

#### 第三步：建立信任的团队文化

- 麦肯锡建立信任的四个维度：专业、可靠、亲和、自我倾向
- 反向头脑风暴：我们最不喜欢上级的哪些行为？
- 总结：我们该做什么才可以和下属建立信任关系？

#### 第四步 培养和辅导下属

- 1) 为什么要培养下属？
- 2) 培养下属的 3E 法则：在岗、反馈、教育
- 3) 制定辅导计划的方法
- 4) 在岗辅导 5 个步骤
  - 松下先生的教人 5 个步骤的核心
  - 阿里辅导下属的 16 字诀
  - 演练：刘经理为什么能成功？

#### 第四步 加强团建 提升团队凝聚力

- 1) 团建的 3 种方式：思想团建、生活团建、目标团建
  - 思想团建：从利益共同体到事业到命运共同体
- 2) 生活团建：
  - 乔哈里窗四象限：扩大隐藏区
  - 练习：“情感过山车”工具，分享：你的经历？
  - 管理者的每年的“五个一工程”
- 3) 目标团建的方法
  - 打仗是最好的团建

#### 第五步：修炼自身领导力

- 自我修炼和管理
- 反思
- 思想素质

**本节输出：团队成员选择 5 个互补原则、信任的 4 个维度、3E 法则、教人五步曲、生活团建的方法**

## 四、 管理关系 提升非职权影响力--向上管理和跨部门协同

1. 沟通的核心
  - 沟通的三大核心是：倾听、同理心、确认
  - 同理心的三个要求
2. 沟通的倾听的 3F 原则
  - Feeling、Fact、Focus
  - 区分事实与评价的区别
  - 练习：下列哪些是事实，哪些是评价？
3. 向上管理—对上级的管理是职场重中之重
  - 1) 上级的三大压力源和六大核心需求
    - 业绩、安全感、面子
  - 2) 和上级相处要有“三心”
    - 放心：重结果
    - 安心：多汇报
    - 舒心：必要的人际关系
  - 3) 和上级相处要有“闭环思维”
    - 闭环思维就是有始有终
    - 闭环思维的六种情况

- 4) 和上级冲突的来源分析
  - 性格因素
  - 独立与依赖
  - 权威恐惧症
  - 看问题角度
- 5) 如何向上级汇报工作
  - 选择合适的时间和地点
  - 先说结论，再说过程
  - 讲事实和证据，少讲情绪
  - 案例：这个汇报存在哪些问题？
- 6) 如何向上级请示工作
  - 带着方案去请示
  - 方案必须分析优缺点
- 7) 和上级发生冲突时的处理技巧？
  - 两大核心原则：上级不会错；如果上级有错，一定是我错；
4. 跨部门协同的四类关系及方法—关系不同 方法不同
  - 1) 协同的 4 大分类
    - 服务协同
    - 指导协同
    - 管控协同
    - 情感协同
5. 跨部门沟通—沟通是协作的实现手段
  - 1) 跨部门的需求是什么？
  - 2) 游戏：找出正确答案
    - 反思：在本次游戏中，A、B、C、D、E 各是什么角色？
  - 3) 跨部门沟通的七大秘籍：
    - 站在经营的角度思考问题
    - 主动提前是核心
    - 理解对方是基础
    - 妥协是关键
    - 尊重成果是润滑剂
    - 助人即助己
    - 感情银行平时存
    - 演练：请问该项目经理为什么沟通屡屡失败？
    - 练习：河北民营高管的跨部门问题怎么解决？
6. 跨部门沟通的冲突解决
  - 跨部门冲突的内在原因
  - 案例：这两位经理怎么就化解了矛盾？

**本节输出：沟通的 3 大核心、倾听的 3F 工具、和上级相处沟通的多场景技巧、跨部门沟通的 7 个方法、跨部门冲突解决 5 个技巧**

## 五、 激励人心 激励需求---理解人性，把激励融入到管理中

1. 激励的心理学原理
2. 激励的 ERG 理论
  - 生存需求、关系需求和成长需求
  - 这三个需求和马斯洛需求之间的联系
  - ERG 理论给我们激励的启示：
3. 激励的 RESPECT 模型

- RESPECT 模型的字母含义
  - 激励中国人排在前三位的是什么？
  - 练习：我们该如何应用该理论？
4. 员工的六大激励原则
- 结果导向
  - 及时性
  - 意外性
  - 公平性
  - 针对性
  - 权变性
  - 案例分析：任经理的激励员工有什么问题？
5. 常见的非物质激励 6 大方法
- 愿景激励
  - 目标激励
  - 情感激励
  - 授权和信任激励
  - 职业生涯发展激励
  - 尊重激励

**本节输出：激励的 ERG 理论、RESPECT 模型、激励的 6 大原则、非物质激励 6 大方法**