

# 《打造卓越中层》系列课程

## 课程大纲 (1\*5 天版)

课题	时长
《中层的角色定位与自我认知》	1 天
《中层职业化》	1 天
《团队执行力》（建议管理层全员参加）	1 天
《目标与计划管理》	1 天
《中层管理者五项管理技能修炼》	1 天

## 系列一：《中层的角色定位与自我认知》

### 课程背景：

中层是企业的“中坚”力量，是企业战略落地的中流砥柱，是企业持续成长的动力源泉。对于企业发展而言，可以说是“中层决定成败”，一个企业能否健康持续的发展，不仅取决于高层的战略决策能力，更有赖于强有力的中层管理和执行能力。

但长期以来，企业中层在自身角色认知、职业心态、执行力等方面都或多或少存在着不足和缺陷，从而导致企业发展中所面临的种种管理问题。

如何让中层真正的成为企业的中坚力量？如何才能让团队快速的成长？如何把管理需要理论、方法、经验，快速有效的植入中高层的思维和行为中？本课程为企业中层量身定制，能有效解决以上问题，提高企业中层的综合效能，进而为企业增管理增效！

### 课程收益：

1. 帮助学员明确中层管理者应有的正确观念和思维；
2. 帮助学员明确自己在组织中的位置，树立正确的角色定位；
3. 帮助学员重新审视自我，发现和总结工作中的不足，明确成长方向；
4. 帮助学员提升职业素质，掌握自我管理与心态调节的方法；
5. 帮助学员调整自己的职业心态，找准自己的职业定位；
6. 帮助学员提高综合素质和团队管理能力。

**课程时间：1 天**

**授课对象：企业中层管理人员、储备干部、核心团队成員**

**授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具**

**课程大纲：**

**第一讲 卓越中层修炼：最得力的中层离你有多远**

**一、企业为什么需要中层**

- 1、高层没时间没精力
- 2、基层也需要核心人物
- 3、特殊的位置要求

**二、什么样的中层最得力**

- 1、中层的三大境界：
- 2、中层的三大职责
- 3、中层的三大内伤
- 4、规章制度的“监督者”
- 5、企业文化传播与建设的“桥梁”
- 6、得力中层的三大表现

**三、得力中层不可扮演的 9 种角色**

- 1、员工代表：代表基层与上司谈判
- 2、一国之主：我的部门我说了算
- 3、向上越位：替领导做决定
- 4、临时工：做成怎样算怎样
- 5、劳动模范：事必躬亲，事无巨细
- 6、老好人：你好我好大家都好
- 7、官僚主义：用权力打压员工
- 8、自由人：想干什么就干什么
- 9、对抗者：平级之间矛盾不断

## 第二讲：中层管理者的角色定位

### 一、中层的四大角色定位

- ◇ 战略执行：做放大镜，不做大气层
- ◇ 角色认知：当司机，不当乘客
- ◇ 带领团队：当教官，不当保姆
- ◇ 激励团队：设计更多的比赛项目

### 二、中层执行方法（两讲三做）：

- ◇ 讲清结果
- ◇ 讲清后果
- ◇ 做检查
- ◇ 做奖罚
- ◇ 做机制

### 三、中层领导的责任训练

- ◇ 领导的本质不在于能力比下属强多少，关键在于敢不敢承担责任；
- ◇ 作为领导，就是要为员工负责，为团队负责，为客户负责，因为这是执行团队成功的根本。
- ◇ 中层=责任

## 第三讲 卓越中层修炼：10项修炼使你获得全面提升

- 一、修炼1 适应力：能否成为得力中层取决于心态
- 二、修炼2 执行力：杜绝对上对下喊口号 100%执行
- 三、修炼3 管理力：5%在责任，95%在管理
- 四、修炼4 解决力：做解决上下属问题的专家
- 五、修炼5 抗压力：走出职业倦怠期的浮躁阴霾
- 六、修炼6 合作力：上下一心打造高绩效团队
- 七、修炼7 沟通力：让上下属都和你“掏心掏肺”
- 八、修炼8 创新力：成为组织变革的领头羊
- 九、修炼9 提升力：不主动“充电”地位不稳
- 十、修炼10 超越力：刷新纪录做最得力中层

## 系列二：《中层职业化》

课程背景：

美国学者的调查表明：绝大多数人在工作中仅发挥了 20~30%左右的能力。如果受到充分的职业化素养培训，就能发挥其潜力的 60~90%。尤其是作为中层管理者，职业化素养的缺失成为影响企业迈向成功的重要阻碍。

提升管理者的职业化素养，是绝大多数中国企业面临的一个重大挑战！华为、联想集团等优秀企业已经把“心态素质培训”课程列为每年例行课程，他们把该课称之为“常规武器”。

## 课程收益：

- 1) 帮助学员明确自己的角色定位，分清生活的我和工作的我；
- 2) 帮助学员提升整体形象和职业化水平，让参训者精神风貌大幅提升；
- 3) 帮助学员树立商业价值交换和敬业精神的理念，提升团队组织绩效；
- 4) 帮助学员规范言行，提升自我价值，以职业化的标准要求自己；
- 5) 帮助学员树立信托责任和契约精神，让对自己的行为进行自我约束；
- 6) 帮助学员提升敬业度，让学员为使命而战。

## 课程时间：1 天

**授课对象：**企业中层管理人员、核心团队成员、骨干员工

**授课方式：**大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

## 课程大纲：

### 第一讲：职业选手——职业人的必由之路

#### 壹、职业选手与业余选手有什么不同？

- ◇ 业余选手以业为乐，职业选手以业为生；
- ◇ 业余选手满足自我，职业选手满足客户；
- ◇ 业余选手做了就行，职业选手精益求精；
- ◇ 业余选手消磨光阴，职业选手惜时如金。

#### 贰、职业化的死敌——两大糟粕文化

- ◇ 江湖文化——爱恨情仇、哥们义气
- ◇ 家文化——公私不分、角色混淆

#### 参、职业化修炼：“九九归一法”

- 1.别人与自己是两回事：别人的错误，不是我错误的理由。
- 2.功劳与苦劳是两回事：做了许多事，很辛苦，不代表你有了结果。
- 3.批评与表扬是两回事：批评与表扬不能相抵，不能不表扬了也不批评了。
- 4.过去与现在是两回事：过去只说明过去，我们只看现在，公司是靠现在的价值而评价你的。
- 5.对人与对事是两回事：不能带个人情绪去工作，对事不对人。
- 6.感情与原则是两回事：内部同事角色分清，班上同事是同事，班下是朋友。
- 7.友谊与商业是两回事：客户关系角色，讲利益时是商人，讲感情时是朋友。

8. **家与公司是两回事**：家里的做事方式和习惯不能带到工作中；不能用私人的东西，为公家服务，也不能以公家的东西为私人所用。

9. **社会与职场是两回事**：不能把江湖的习惯，当成职场的规范。

#### 四、职业化的三个标准：

专业——立身之本，让我们具备合作的资格

商业——商业核心，让我们得到实实在在的报酬

敬业——最高境界，像热爱生命一样热爱我们的职业生命

### 第二讲：专业技能——职业人的生存之本

#### 一、专业就是“看家本事”

- ◇ 没有专业，就没有谋生的手段；
- ◇ 专业水平是持续一生的本领。

#### 二、专业就是满足客户需求的细节操作

- ◇ 专业水平，决定了你的结果；
- ◇ 结果公平交换，决定了你的财富与人生；
- ◇ 一个人的身价取决于他创造结果的能力。

#### 三、会合作，才是专业化

- ◇ 封闭导致衰退，传承才会提高；
- ◇ 团队优势互补，专业价值最高。

#### 四、如何成为专业选手？

- ◇ 锁定目标：找准客户价值；
- ◇ 专注重复：做流程化操作；
- ◇ 学习他人：超级学习力；
- ◇ 持续创新：持续改进和创新。

### 第三讲：商业交换——职业人的信托责任

#### 一、信托责任

- ◇ 职业，来自于雇主之托：从股东到员工，是层层信任与委托关系；
- ◇ 信托责任是一种“托付”：无论出现何种情况，我都会尽职尽责。

#### 二、商业交换

- ◇ “商业交换原则”是职业化第一原则，交换的前提是雇佣关系。
- ◇ 职业精神的核心是契约精神（与股东——履行职责；与客户——结果交换；与团队——价值交换）

#### 参、契约精神

- ◇ 员工也是商人，职业化就是对结果负责，成就是交换的结果。
- ◇ “拿人钱财，替人消灾”。不同意，只要正当，也要执行。
- ◇ 没有监管，更要自律。

## 第四讲：敬业精神——职业人的第二生命

### 一、职业人的第二生命

- ◇ 热爱生命，是人的天性。
- ◇ 职业生命，是我们的“第二生命”
- ◇ 像爱自己生命一样，热爱自己的职业

### 二、你对生命负责了吗？

- ◇ 生命的意义清楚了吗？
- ◇ 你的一生规划好了吗？
- ◇ 你的生命质量提高了吗？

### 三、敬业精神是绝对精神

- ◇ 对职业无限的热爱；
- ◇ 对公司的高度认同——圈内人思想；
- ◇ 对客户高度的责任；
- ◇ 对创造价值持续的热情；

### 四、职业的快乐指数

- ◇ 生命需要快乐；
- ◇ 快乐来自创造价值；
- ◇ 价值取决心态与能力

## 系列三：《团队执行力》（建议管理层全员参加）

### 课程背景：

企业在发展中遇到的最普遍性的问题，就是员工的执行力偏弱！这也成为了企业发展的主要瓶颈之一。如何提升自己的执行力？如何快速培养部属的执行力？如何打造执行型团队？本课程将从理念、方法、工具等多方面提供最立竿见影的训练。

卓越团队执行力特训营，致力于解决以下问题：

- 1) 领导一马当先，团队却总是跟不上，下属越多、自己越累？
- 2) 员工工作没有结果，却找了一大堆理由和借口？
- 3) 制度出台以后，总是难以贯彻下去，制度变形、不了了之？
- 4) 企业总是靠领导拖着走，员工工作缺乏主动性和责任心？
- 5) 团队不缺能人但缺乏活力？如何打造一支忠诚度高、凝聚力强的一流执行团队？
- 6) 团队成员工作没激情，给了工资也不尽力，做一天和尚撞一天钟？

## 课程收益：

1. 帮助企业注入执行理念，导入结果管控的执行工具；
2. 帮助企业发现日常工作中存在的执行力问题，教会员工正确的工作方法；
3. 帮助企业树立以结果为导向、以客户价值为方向的思维习惯和行为习惯，大幅提升团队组织能力；
4. 帮助企业打造一支忠于职守、勇于担当的执行团队；
5. 帮助企业激活团队工作热情，化解部门之间的壁垒，让沟通更加高效；
6. 帮助企业建立一套指令必达系统，让每一项工作都能变成结果。

## 课程时间：1 天

**授课对象：**企业中层管理人员、核心团队成员、骨干员工

**授课方式：**大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

## 课程大纲：

### 第一讲：商业人格——为团队注入执行的基因

#### 一、人格与商业

- ◇ 为什么员工不行动？因为要看别人怎么做。
- ◇ 为什么总是心情烦躁？因为热衷于内部比较。
- ◇ 为什么不做结果？因为心中没有原则。
- ◇ 为什么不负责？因为企望别人承担。

这就是商业人格的缺失，没有商业人格，就没有职业化的根本，就没有执行的团队。

#### 二、商业人格

1. 二个要素：靠原则去做事（原则高于一切）、靠结果做交换（我要什么我清楚）
2. 二个标准：成年人逻辑、社会人心态

#### 三、商业文明启蒙，是真正的执行启蒙

- ◇ 从依附型，向独立型转变；
- ◇ 从服从型，向主动型转变；
- ◇ 从人治型，向法治型转变；
- ◇ 从避责型，向守责型转变；
- ◇ 从封闭型，向分享型转变。

### 第二讲、结果与任务-----请给我结果

#### 一、结果意味着什么？

1. 商业交换：公司是以结果做商业交换的平台，

2. 企业生死：企业依靠结果生存。
3. 不同人生：人生是一个结果积累的过程。

## 二、什么是结果，什么是任务？

做任务是执行的假象，我们要的是结果，做结果与做任务完全不同。我们每天做的是结果？还是做的是任务？许多人没有搞清楚。

1. 什么是九段秘书？
2. 结果三要素：有时间、有价值、可考核

## 三、如何做结果

- ◇ 做结果的三个原则：客户原则；交换原则；检查原则。
- ◇ 做结果两个思维：外包结果训练法；底结结果训练法。
- ◇ 做结果的三个方法：复述承诺法；分解法；重点法。

## 第三讲：客户价值：执行的动力与方向

### 一、什么是客户？

- ◇ 我们的衣食父母；是越用越多的资源；是我们的商业回报的重要来源。
- ◇ 没有客户价值,企业就死亡,不论它过去多么辉煌。

### 二、什么是客户价值？

- ◇ 站在客户的角度，为客户提供满意和超值的结果，是执行的方向！
- ◇ 满足客户价值需求；超越客户既定的期望。企业生存的底线，执行的动力和方向。

### 三、怎么做客户价值？

- ◇ 四大原则：高价值、低成本、可体验、能持续
- ◇ 三大方法：排除法、新增法、递进法

### 四、内部客户价值

只有内部客户价值，才会有真正意义上的外部客户价值。

- ◇ 对上级和平级：给提前量，给依据，给方案，给选择题
- ◇ 对下级：激励，给成长机会，给原则，给方法。

## 第四讲：4R 运营管理体系——建立不依靠任何能人的制度体系

### 一、更适合中国

是什么成就了 GE 这家伟大的商业帝国，是运营模式，是制度执行力，是落实战略的执行制度，4R 思想与模式，更加适合中国企业实际情况，并在上千家企业得到效果。

### 二、制度执行要点

- 凡事必有结果;R1
- 有结果就必须落实到“我”;R2
- 对“我”不相信就必须检查;R3
- 有检查就必有奖罚.R4

### 三、制度执行流程

**R1：结果定义清楚：**心中有结果，执行有效果！

- ◇ 结果定义清楚：有时候,不是团队执行不力,而是事先没有讲清楚预期结果.
- ◇ 不相信“拍胸脯式”的保证：
- ◇ 上级下达各项目标，下级提出行动
- ◇ 措施，没有措施的承诺千万不要相信。

**R2：一对一责任：**千金重担众人挑，人人头上有指标！

- ◇ 承诺一对一：执行，不能说“我们”，而要说“我”，否则多人承诺等于没人最后承担后果。
- ◇ 承诺带奖罚，没有奖罚标准，承诺等于没有说。

**R3：过程检查：**你越相信谁，就越要检查谁！

- ◇ 为什么美好的愿望，往往都是沉重的打击.
- ◇ 人们不会做你希望的，人们只会做你检查的.
- ◇ 对事不对人，我们要的是结果和改进.

**R4：即时激励：**立刻奖罚才有真正的执行力。

- ◇ 业绩考核解决公平，即时奖励却能带来执行。
- ◇ 好结果就奖，没有结果或坏结果就罚，奖罚两回事，奖罚不相抵。

## 系列四：《目标与计划管理》

### 课程背景：

二十一世纪的竞争是效率的竞争，而效率竞争的核心要素是单位时间内产生的效益。课程通过目标管理和计划管理两个维度，帮助学员提升工作效率和团队管理能力，通过各种理念和实用工具，帮助大家更好地规划工作，为个人和企业带来新的变化，带动整个团队绩效的提升！

### 课程收益：

- 1.帮助学员建立目标管理理念，快速地提升工作效率和效益；
- 2.帮助学员掌握目标制定的方法和技巧，根据公司目标设计部门发展目标；
- 3.帮助学员掌握目标分解和达成的方法和技巧；
- 4.帮助学员掌握制定工作计划的方法和工具，实际操作设计工作计划；
- 5.帮助学员掌握计划管控的技巧，通过有效的过程管理，将目标变成结果；
- 6.帮助学员掌握晨夕会、质询会、改进会等实战工具，提升组织绩效。

### 课程时间：1天

**授课对象：**企业中层管理人员、核心团队成员、骨干员工

**授课方式：**大量的互动训练、小组PK、案例分享、视频与工具

# 课程大纲：

## 第一讲：是什么？——目标与计划管理

### 壹、目标与计划管理能力自查

- 1、成功的人都是目标与计划管理的高手
- 2、测测你的目标与计划管理能力

### 贰、目标与计划管理的意义及关键点

- 1、为什么要做目标管理
- 2、工作计划——让目标变成结果的阶梯

### 参、目标与计划管理的要素和流程

- 1、目标与计划管理的要点
- 2、目标与计划管理的流程解析

### 肆、如何确保效能：产出+产能

- 1、神奇的四象限
- 2、如何平衡产能与产出的关系
- 3、高效目标管理的秘诀

### 案例分析：国内企业目标与计划管理存在的普遍问题解读

哈佛大学 25 年追踪结果解读

## 第二讲：做什么？——目标管理

### 一、目标设定

#### 1.目标设定剥洋葱图

##### 1)目标设定之公司目标

案例分析：平衡计分卡和战略地图解读

##### 2)目标设定之部门目标

##### 3)目标设定之个人目标

案例分析：决策树法：提升幸福指数

#### 2.目标设定 4321 法

##### 1)4 个标尺

##### 2)3 个步骤(量化、细化、流程化)

##### 3)2 个答案

##### 4)1 个原则

案例分析：目标量化法

工具运用：将部门目标转化为个人具体工作

将个人具体工作转化为个人目标

如何辨别是否为好目标？

## 二、目标分解

### 1.为什么要做目标分解?

### 2.目标分解“三要诀

工具运用：制定目标分解进度表并进行有效监督

如何判断目标分解是否合理?

工具分享：山田切分法

## 三、目标达成

### 1.攻心为上，通过上下同欲达成目标

### 2.目标达成四大法宝

## 第三讲：怎么做？——计划管理

### 一、计划制定

#### 1.科学计划法

#### 2.计划制定三法

工具分享：计划制定方法之一：寻找关键因素

计划制定方法之二：制定工作策略

计划制定方法之三：决策

### 3.企业必须制定的三大计划：月计划、周计划、日计划

### 二、计划执行

#### 1.动态式计划：确保达成目标

以目标为导向，以应变为特征的计划。

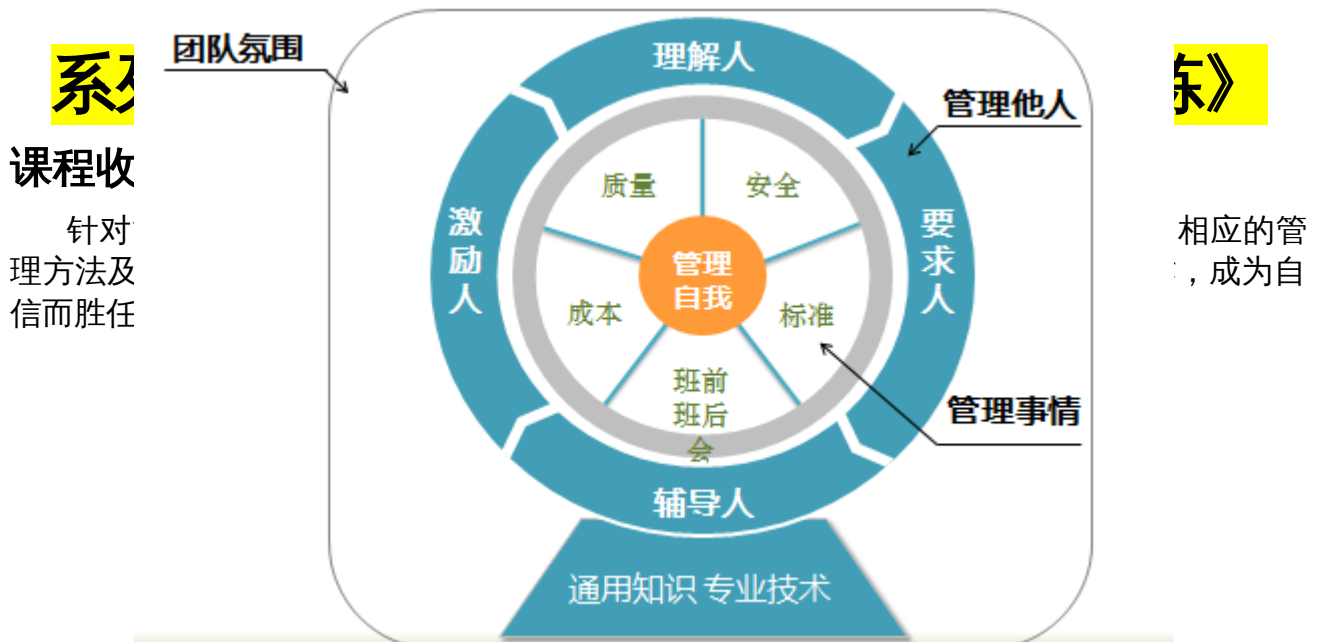
#### 2.推动计划达成的三大会议

##### 1) 晨夕会

##### 2) 质询会

##### 3) 改进会

现场训练：晨夕会、质询会、改进会



**课程时间：1 天**

**授课对象：企业中层管理人员、核心团队成员、骨干员工**

**授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具**

**课程大纲：**

**第一讲：导入引言：何谓胜任的基层管理者？**

优秀管理者能力模型讲解

**第二讲：管理自我：厘清角色，提升效率（修炼一）**

**壹、角色定位与品格要求**

- 1、外在角色认知
- 2、内在品格修养
- 3、管理者的角色与功能

**互动：**描述你心中所期待的上级和部属

**贰、养成主动积极的工作习惯**

- 1、打击来了怎么办
- 2、影响圈与关注圈
- 3、运用积极的心理暗示
- 4、主动承担工作责任：聚焦于我能贡献什么

**参、把握关键、要事第一**

- 1、忙就是好的管理者吗？你的时间管理有问题吗
- 2、四象限原则：依据事情重要程度来决定优先顺序

**第三讲：理解人：知己知彼，有效沟通（修炼二）**

**壹、什么是沟通？**

**互动：**根据我的描述画出相应的图形

- 1、什么是沟通？

2、沟通成功的因素：

#### 式、如何进行有效沟通

- 1、沟通的两大要素：听和说
- 2、倾听的技巧
- 3、表达的技巧
- 4、如何运用肢体语言

#### 参、有效沟通的基础：

找到共同点和交集：基于共同的目标和共同的利益

### 第四讲：要求人：有效委派，群策群力（修炼三）

互动：问题在哪里？

#### 一、委派任务的步骤与技巧：

1、委派任务的步骤与技巧：五步法

互动：委派任务训练

- 2、open：说明目的与背景
- 3、Clarify：提出目标与要求
- 4、Develop：明确步骤与方法
- 5、Agree：确定行动计划(时限/资源)
- 6、Close：表达信任与支持

#### 二、如何运用4R循环有效委派任务：

- 1、R1：凡事必有结果；
- 2、R2：有结果就必须落实到“我”；
- 3、R3：对“我”不相信就必须检查；
- 4、R4：有检查就必有奖罚.周例会的组织

### 第五讲：辅导人：提升技能，激发动力(修炼四)

案例分析：忙碌的刘主管

#### 壹、管理者如何培育下属？

- 1、培育下属是管理者的天职
- 2、培育下属的三给一不给：给原则、给方法、给成长机会、不给包办代替

#### 贰、培育下属的三要点四要素

- 1、三要点：忠诚度、职业精神、业务技能
- 2、四要素：机会教育、及时激励、适时授权、参与式管理

#### 参、培育下属的步骤和要点？

- 1、培育下属的四步法：
- 2、培育下属的八个注意：
- 3、培育下属的禁忌语言：

## 第六讲：激励人：舒心工作，凝聚团队（修炼五）

### 壹、 经典激励理论：

- 1、需求层次理论
- 2、双因素激励理论
- 3、公平理论
- 4、期望理论
- 5、强化理论

### 贰、 有效激励员工的方法和艺术

- 1、文化激励
- 2、薪酬激励
- 3、目标激励
- 4、工作激励
- 5、授权激励
- 6、考评激励
- 7、参与激励
- 8、情感激励