

# 破局·赋能——中层管理者六大核心技能跃迁

## 课程背景：

在数字化转型与组织扁平化的双重浪潮下，中层管理者正面临前所未有的挑战：既要承接高层战略，又要驱动基层执行；既需应对跨部门协作的复杂性，又需在资源有限条件下实现目标突破。然而，传统管理培训往往聚焦单一技能，缺乏系统化视角，导致中层陷入“学得会、用不上”的困境。

本课程《MTP中层管理技能提升》以“破局·赋能”为核心，深度融合经典管理理论与前沿企业实践，针对中层管理者的三大核心痛点设计：

角色认知断层：从“执行者”到“战略推动者”的视角重塑，破解“夹心层”定位困境；

能力升级滞后：整合目标管理、资源萃取、文化塑造等六大技能，构建 VUCA 时代的敏捷管理能力；

管理效能瓶颈：通过现代化企业标杆案例剖析，提供“问题分析-决策-落地”的全流程工具。

课程融合心理学与管理学等多学科的精华，助力学员突破经验局限，实现从“管控者”到“赋能者”的跃迁。适用于制造业、互联网、金融等行业中亟待突破管理天花板的中层团队领导者。

## 课程收益：

- 破解“夹心层”困局——重构角色认知
- 掌握目标“铁三角”——计划-执行-复盘闭环
- 突破资源天花板——显性+隐性资源双杠杆
- 秒杀跨部门摩擦——个性化高能沟通术
- 驾驭理性与感性双引擎——数据决策+故事赋能
- 击穿文化虚化——从口号到行为的落地引擎

**课程时间：**2天（6小时/天）

**课程对象：**中层管理干部&后备中层高潜

**课程特色：**前沿理念引领、海量实战案例、真实场景还原、互动氛围热烈

## 课程内容：

导入：什么是管理？

管理是通过计划、组织、执行、监督和协调等职能，整合资源、协调团队，高效实现组织目标的过程。

第一篇：重塑中层管理视角

一、审视管理的三个视角

1. 普遍视角：

- (1) 计划：制定目标与行动方案。
- (2) 组织：分配任务与资源。
- (3) 执行：推动落地与调整策略。
- (4) 监督：跟踪进度与评估结果。
- (5) 协调：化解冲突与促进协作。

## 2. 关键视角：

- (1) 平衡管控与流程优化
- (2) 注重资源整合与效率提升。

## 3. 核心视角：

- (1) 通过他人达成目标
- (2) 非仅依靠个人能力。

**案例共振：**华为“铁三角”团队协作模式/谷歌 OKR 目标管理法/《孙子兵法》中“将能而君不御”的授权理念。

**互动实践：**小组讨论：分析《三国演义》中诸葛亮的管理策略，总结其对组织影响的优劣。

## 二、管理的发展与层次

### 1. 管理发展简史：

- (1) 粗暴管理
- (2) 科学管理
- (3) 人性管理

### 2. 三大管理体系：

- (1) 规则体系：
- (2) 信仰体系：
- (3) 中式管理：

### 3. 五个管理层次：

- (1) 基础需求（温饱、安全）
- (2) 高阶需求（关系、思维）。

**案例共振：**丰田“精益生产”体现科学管理阶段特点/海底捞员工关怀制度/字节跳动“飞书”工具如何管理高阶需求

**互动实践：**情景模拟：设计不同管理阶段的应对方案

## 三、中层管理的角色与定位

### 1. 中层定位：

- (1) 向上承接战略-建立辅佐心态
- (2) 向下推动执行-运用人效思维
- (3) 横向协调资源-实现协作共振

### 2. 中层角色：

- (1) 目标推进者-分解目标并监督进度。
- (2) 规则制定人-建立流程与标准。
- (3) 计划监督者-确保执行与纠偏。

**案例共振：**腾讯“赛马机制”中中层推动创新的角色/宝洁公司“一页纸报告”规则制定案例/星巴克区域经理如何协调门店与总部资源。

**互动实践：**理念思辨（执行优先&优化优先）

## 第二篇：中层管理的四个支撑

### 一、了解你的下属

1. 胜任力概念与作用：
  - (1) 降低管理风险
  - (2) 实现人效突破
2. 下属胜任力的四个维度：
  - (1) 性格：适配岗位特性（如销售需外向型）。
  - (2) 意愿：激发内在动力（参考稻盛和夫“成功公式”）。
  - (3) 能力：技能与经验匹配。
  - (4) 风格：工作习惯与沟通偏好。

**案例共振：**西游记与人岗匹配/微软“性格测试”在团队组建中的应用/顺丰快递员晋升机制（意愿与能力结合案例）/Netflix“自由与责任”文化对工作风格的影响。

**互动实践：**PDP测试：学员通过测试了解自身及下属性格类型/情景演练：模拟下属能力不足场景，设计培养方案。

## 二、标本兼治的管理思维

1. 长期思维：
  - (1) 管理行为关注短期目标
  - (2) 领导行为关注长期文化
2. 前置化思维：
  - (1) 预判流程风险
  - (2) 预判规则风险
  - (3) 预判人效激点

**案例共振：**特斯拉“超级工厂”的风险预判与资源整合/万科“活下去”战略中的长期思维体现/故宫文创开发中的传统与创新平衡/李世民的全局观

**互动实践：**头脑风暴：为现有业务设计“短期收益+长期价值”双赢方案。

## 三、构建具有影响力的人际关系

1. 关系管理作用：
  - (1) 增强凝聚力
  - (2) 提升管理认同
  - (3) 拓宽信息渠道
  - (4) 减少管理成本
2. 障碍与对策：
  - (1) 构建关系的五个障碍
  - (2) 巩固关系的五个锦囊

**案例共振：**

阿里“政委体系”如何增强干群关系/小米扁平化管理减少人际边界案例/迪士尼“兴趣工作法”提升员工归属感。

**互动实践：**信任盲走/兴趣地图/信任账户大赛

## 四、掌控你的心态与情绪

1. 三大积极心态：
  - (1) 阳光心态
  - (2) 学习心态
  - (3) 宽容心态

## 2. 情绪管理：

- (1) 情绪的影响
- (2) 情绪管理的四个维度

**案例共振：**新东方俞敏洪在危机中的情绪管理案例/华为“压力测试”与员工心理辅导机制/曾国藩日记中的自我反思与情绪调节。

**互动实践：**情绪日记/冥想练习

## 第三篇：中层管理六大技能

### 一、技能一：掌握构建和推动目标的能力

1. 了解目标（结果思维）：
  - (1) 从“任务导向”转向“结果导向”
  - (2) 明确目标的价值链（如客户需求、组织战略）。
2. 设定目标原则：
  - (1) SMART 原则
  - (2) OKR 方法
3. 推动执行策略：
  - (1) 拆解目标为阶段性任务
  - (2) 建立“日清-周结-月复盘”机制。

**案例共振：**华为“五环分解法”将战略目标拆解为可执行动作/字节跳动“双月 OKR”推动快速迭代（如抖音海外版 TikTok 增长目标）/西游记团队取经目标管理

**互动实践：**目标拆解接力赛/OKR 设计工坊：

### 二、技能二：提升资源整合能力

1. 显性资源获取：
  - (1) 人财物权四维度：

人力：跨部门借调、外包合作（如京东 618 期间临时用工调配）。

财务：预算优先级谈判（参考华为“弹性预算”机制）。

- (2) 资源申请模板：

需求描述（量化价值）

替代方案

投入产出比测算。

2. 隐性资源萃取：
  - (1) 信息萃取：从下属汇报中提取关键数据（如销售周报中的市场趋势）。
  - (2) 方法萃取：提炼优秀员工经验（如丰田“TBP 问题解决法”）。

**案例共振：**小米早期整合供应链资源实现“性价比”突围/SpaceX 通过政府、企业合作降低火箭研发成本/韩信“明修栈道，暗度陈仓”中的资源误导战术（历史典故）。

**互动实践：**资源拍卖会/信息萃取挑战：

### 三、技能三：运用分析与解决问题的技巧

1. 问题界定与描述
  - (1) 界定问题的三现原则
  - (2) 精准描述问题
2. 分析方法：
  - (1) 工作日志法：通过日报/周报发现规律性问题（如客服投诉高频时段）。

(2) 5WHY法：追溯问题根源（如丰田生产线停机事件分析）。

3. 解决策略：

(1) 常态化问题：建立标准化流程

(2) 态度问题：引导意愿改变行为

**案例共振：**支付宝“防诈骗 AI 模型”通过用户行为日志分析风险/海底捞“员工微笑考核”引发态度问题的优化调整/诸葛亮“空城计”中的问题分析与风险决策

**互动实践：**5WHY 实战演练/流程设计大赛：

四、技能四：具备高水平的沟通能力

1. 沟通要素深化：

(1) 沟通目标管理

(2) 区分核心目标（签约）

(3) 次要目标（价格谈判）。

2. 非语言技巧：

(1) 肢体语言：开放姿态增强信任

(2) 语音控制：降调与升调的作用

3. 倾听技能与提问技巧

(1) 倾听的五个层次

(2) 提问的三个方式

4. 个性化沟通：

(1) 三分钟性格识别术

(2) 不同性格的沟通技术

**案例共振：**阿里“中供铁军”的销售沟通话术/周恩来万隆会议的危机沟通/急诊科医患沟通标准化流程

**互动活动：**性格角色扮演

五、合理运用理性和感性

1. 平衡策略：

(1) 理性框架：数据决策（如亚马逊“6 页纸会议法”）。

(2) 感性触动：故事化传达（如马斯克“移民火星”愿景）。

(3) 仪式感设计（如腾讯“项目启动敲钟仪式”）。

2. 管理透明化：

(1) 通过“三会制度”实现信息对称

(2) 标准统一化实现相对公平

**案例共振：**新东方转型直播带货中的理性止损与感性 IP 打造（董宇辉案例）/中国航天团队严谨流程（理性）与“航天精神”动员（感性）结合/曾国藩“屡败屡战”奏折修改的感性表达艺术（历史沟通案例）。

**互动实践：**数据故事化竞赛/红蓝决策游戏：

六、有效推动组织文化的发展

1. 文化落地策略：

(1) 关键词提炼：如字节跳动“始终创业”、迪士尼“创造快乐”。

(2) 三多策略：

多场景曝光：文化墙、开机屏保、会议口号。

多角色代言：选拔文化大使

多维度实践：部门任何活动

2. 制度层保障：

(1) 文化指标纳入绩效考核

(2) 文化体现者奖励制度

**案例共振：**奈飞《自由与责任》文化手册的迭代过程/华为“狼性文化”在海外市场的本地化调整（如欧洲分公司）/故宫“守正创新”文化在文创开发中的渗透

**互动实践：**文化黑客马拉松