

《赋能创新成长 驱动效能升级》

中层管理人员技能提升培训

主讲：张子斌老师

【课程背景】

当前企业在经济下行，未来发展大趋势不明朗的前提下，内外部环境变得复杂、模糊、易变、不确定，组织如同在硝烟弥漫的战场中前行。若想突出重围，越来越多的企业开始关注组织效能。

提升企业管理团队的综合能力，即是提升组织效能最好的方式之一，尤其是企业的中层管理干部队伍，作为企业的中坚力量，其综合能力的提升至关重要。

基于这样的背景，本次课程旨在提升中层管理人员的管理技能，课程将通过模拟演练、案例复盘、行动学习、游戏启发教学等方式，将每个关键环节的核心知识点，进行分析和归纳总结，既能让大家受到启发，又能让学以致用。通过提升组织和中层管理人员的能力来践行“力出一孔，利出一孔”的原则，实现企业在运营过程中的组织激活，提升效能的目标。

【课程收益】

- 明确中层管理者的管理角色认知，理解岗位价值的重要性，突出使命感和认同感
- 提升中层管理人员的领导力和执行力，理解领导力的定义和发展层次，掌握提升团队执行力的常用工具
- 强化中层管理人员的管理技能，重点是目标管理与制定、绩效管理与评估、团队建设与管理、创新思维与意识、沟通与协作等方面

【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练
- 工具落地：方法和工具全程使用，既有理论，还有实践，案例丰富，工作实操性强

【课程对象】

企业中层管理人员、中层后备干部等

【课程时间】

3天（6小时/天）

【课程大纲】

一、如何理解中层管理人员的角色及价值

1、如何认知中层管理人员的角色

- (1) 组织重的桥梁和纽带
- (2) 团队的管理者和领导者
- (3) 业务的推动者和执行者

2、如何理解中层管理人员的价值

- (1) 对组织战略实施的支撑作用
- (2) 对团队绩效提升的关键作用
- (3) 对组织文化传承的推动作用

3、中层管理人员需跨越三大鸿沟

- 能力
- 性格
- 底色

二、提升中层管理人员的领导力和执行力

1、领导力的核心要素

- (1) 影响能力
- (2) 决策能力
- (3) 团队激励
- (4) 变革管理

2、领导力特质与风格

- (1) 领导力特质
 - 性格特点
 - 能力素质
 - 价值观
- (2) 领导力风格
 - 专制型
 - 民主型
 - 放任型
 - 变革型
 - 交易型

3、理解和认知执行力

- (1) 执行力的构成要素
 - 理解能力
 - 计划能力
 - 组织能力
 - 沟通能力

- 监督能力

4、提升执行力方法策略

(1) 个人层面

- 树立正确的工作态度和价值观
- 制定个人发展计划和目标
- 培养自律和自我驱动
- 克服拖延与优柔寡断
- 提升沟通能力

(2) 组织层面

- 优化组织结构和流程
- 健全制度与激励机制
- 团队协作与资源调配
- 塑造良好的工作氛围

(3) 过程监督

5、执行力与领导力互动

(1) 执行力对领导力的影响

- 执行力提升对领导决策的支持
- 执行力文化对团队氛围的塑造

(2) 领导力对执行力的驱动

- 领导者行为对团队执行力的示范效应
- 领导力在执行力提升中的核心作用

(3) 互动提升策略

- 明确目标与愿景共享
- 制定详细执行计划
- 加强沟通与协作机制

6、案例分析与实战演练

(1) 成功案例分享

- 高执行力团队的案例剖析
- 领导力成功应用的实例

(2) 实战演练与角色扮演

- 执行力提升情景模拟
- 领导力展现与反馈

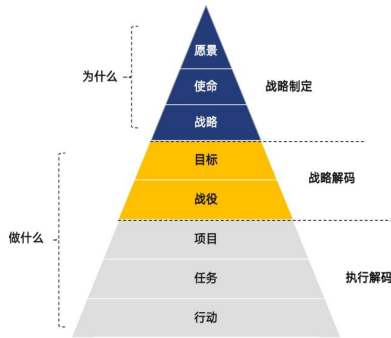
三、提升中层管理人员的综合性管理技能

1、目标管理方法

(1) 目标的价值属性

➤ 目标的本质——德鲁克：目标是配置企业资源的手段

➤ 目标的六大作用与价值



- ✓ 目标是战略解码过程——明确方向、清晰关键
- ✓ 目标是战略落地工具——上下同欲、左右协同
- ✓ 目标是资源配置手段——聚焦关键、力出一孔
- ✓ 目标是管理优化抓手——持续复盘、快速应变
- ✓ 目标是团队智慧融合——群策群力、创新激发
- ✓ 目标是自我承诺结果——自下而上、自主驱动

(2) 目标的设定方法

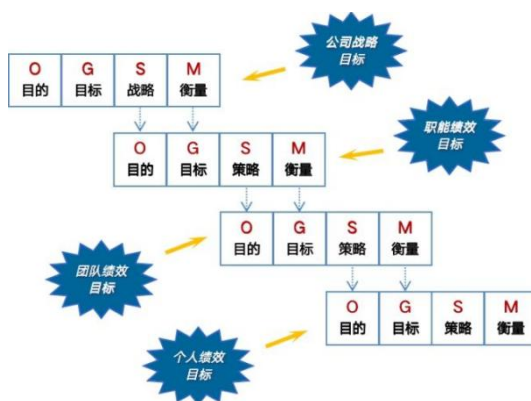
➤ 目标解码——拆解上级目标，确保策略与计划的有效性

1) 目标拆解七步法流程

2) 目标拆解七步法操作要领

➤ 执行解码——拆解下级目标，确保过程与目标的一致性

1) 到人：上级目标拆解到员工的 OGSM 法



2) 到天：月目标拆解到周/日的两种方法

3) 到数：预估先导指标，制定工作排期表

4) 案例：将目标拆解至员工

➤ 练习：目标拆解七步法

(3) 目标管理的流程

➤ 目标管理四步法：拆解 - 对齐 - 跟进 - 复盘



➤ 常见目标管理周期

➤ 常见目标制定会议及流程

1) 共创会

2) 对齐会

3) 复盘会

➤ 常见目标跟进抓手及重点

1) 三报：日报、周报、季报

2) 四会：晨会、夕会、周会、季会

➤ 团队共创：优化目标管理机制

2、绩效考核评估

(1) 企业在绩效管理中的问题

➤ 企员工为什么抵制绩效？管理者为什么不愿推绩效？HR 为什么做不好绩效？

➤ 正视一个问题：企业是否应该坚持做绩效？

(2) 如何认知绩效管理的本质

➤ 共担对赌

➤ 如何理解绩效管理的契约精神？

➤ 核心内容：约定标准、结果判断、兑现激励、沟通辅导

(3) 如何明确绩效管理责任作用

➤ 企业管理层的责任与作用

➤ 业务负责人的责任与作用

➤ 人力资源部的责任与作用

(4) 如何认知绩效管理全流程

➤ 1 个循环：绩效改进循环

➤ 4 个阶段：目标——辅导——考核——应用

- 7个步骤：公司目标-组织目标-个人目标-绩效辅导-绩效考核-绩效应用-绩效复盘

【案例分享】某国有企业的绩效管理成功转变

(5) 绩效体系中目标的确定

- 绩效目标的来源
- 绩效目标设计的方法
- ✓ 定量指标的设计
- ✓ 定性指标的设计
- 各层级目标的确定
- ✓ 公司目标的确定
- ✓ 部门目标的确定
- ✓ 个人目标的确定
- 目标确定中的协同

(6) 绩效体系中的绩效辅导

- 绩效辅导的分类
- 绩效面谈的流程

【现场练习】不同绩效成绩的员工面谈

- 提升绩效面谈的技巧

(7) 如何组织实施绩效考核

- 考核方案的制定
- ✓ 主要包括：考核层级、考核周期、考核关系、考核分数计算
- 强制分布的实施
- ✓ 如何理解强制分布？强制分布的原因和背景
- ✓ 为什么员工和部门负责人都很容易抵制强制分布？
- ✓ 强制分布的适用范围和豁免条件
- ✓ 强制分布的灵活应用

【案例分享】某企业绩效强制分布的有效运用

(8) 绩效体系中的结果应用

- 绩效结果在薪酬体系的应用
- ✓ 绩效结果与定薪
- ✓ 绩效结果与发薪
- ✓ 绩效结果与调薪
- 绩效结果在员工发展的应用
- ✓ 绩效结果与人才盘点
- ✓ 绩效结果与晋升

- ✓ 绩效结果与培训
- ✓ 绩效结果与中长期激励

3、团队建设管理

(1) 高绩效团队的建设

- 高绩效团队的基本要素
- 高绩效团队的确定标准
- 团队角色理论与分析
- 新型团队领导的角色

(2) 团队精神与激励艺术

- 团队凝聚力的来源
- 组建团队的四个阶段
- 团队激励

(3) 团队领导力提升的五项修炼

- 第一项修炼：卓越领导的魅力源泉——领导者品格的塑造
- ✓ 21世纪领导者应具备的素质
- ✓ 卓越领导的成功模型
- ✓ 卓越领导人的有效性元素
- ✓ 团队领导人的权力来源
- 第二项修炼：有效沟通是团队效率的保证——领导者的沟通艺术
- ✓ 良好的表达能力是沟通与合作的基础
- ✓ 沟通系统等于指挥系统
- ✓ 让追随者都知道团队的愿景和目标，否则团队无法存在
- ✓ 学会有效地聆听
- ✓ 让你的指令迅速被执行并有效反馈
- 第三项修炼：有效激活组织引擎——领导者的激励艺术
- ✓ 找到团队的“病变原因”
- ✓ 让团队成员发挥全部潜能的措施与方法
- ✓ 找出让部属做事的动机并满足它
- ✓ 正确、清晰区分“该做什么”和“不该做什么”
- ✓ 团队活力与激情管理
- ✓ 现代领导者必须学会授权
- 第四项修炼：努力学习，意味着还有更大的梦想——领导者的学习能力培养
- ✓ 一切商务的核心就是学习
- ✓ 学习创新能力是领导的核心能力

- ✓ 向你的竞争对手学习
- ✓ 提高行动学习的四个要素及高效率学习的五大步骤
- ✓ 你就是团队的“疯狂总教练”
- ✓ 掌握行动学习法的精髓——不在于知，贵在于行
- 第五项修炼：识人第一，用人至上——团队领导者的用人和管人艺术
- ✓ 管理者用人的四大问题
- ✓ 管理者用人问题的分析
- ✓ 管理者用人的 3P 模型

Personality 按团队人员的性格有效管理

- ✓ 讲授中将体现团队成员 DISC 性格矩阵管理，体现针对不同人员，应用不同的使用方式和方法；

Performance 以团队人员的绩效有效管理

- ✓ PBC 个人绩效管理（主要包括日常的绩效管理
- ✓ 方面，如目标制定，绩效反馈和辅导等）

Period 把人才管理视为第一要务管理

- ✓ 人才盘点和梯队建设等方面，将团队打
- ✓ 作为基层管理者的第一要务



【备注】讲授团队管理相关问题，将工作积极性调动、工作创新性提升、职业发展路径设计等方法，纳入课程之中。

4、创新思维意识

(1) 创新思维的特点

- 开放性
- 灵活性
- 批判性
- 创造性

(2) 创新思维与常规思维的区别

- 目标导向
- 思考方式
- 结果表现

(3) 创新思维在 workflows 优化中的应用

- 现状分析和问题识别
- 创新工具的应用检验
- 流程优化的效果评估

备注：创新思维工具与流程优化的方法训练（价值链/流程再造）

(4) 创新思维在产品服务过程中的应用

- 企业第二曲线的寻找
- 市场和业务组合分析
- 概念生成和设计创新
- 产品服务的测试推广

(5) 创新思维在团队管理协作中的应用

- 创新思维与团队组建
- 创新思维与激励机制
- 创新思维与沟通协作

备注：多种创新工具在日常管理中的应用及模拟演练

(6) 创新思维在多元文化落地中的应用

- 创新思维与文化导向
- 多元化的文化体系建设
- 创新思维助推文化落地