

# 中层（卓越）领导力课程课纲

课程背景：

中层（卓越）领导力课程，是一个系统管理课程。从管理者的探索之旅到管理者的卓越之旅课程都在其规划之中。随着 BANI 时代的到来，管理者挑战性越来越大，大多数企业的管理者常出现以下情况：1.定位问题---认为做好自己就可以了。这种管理者往往是新上任的，或者角色定位一直不准确的。不清楚公司赋予管理者这个词的意义。2.思维格局意识---欠缺管理诊断能力。不知道管理中出现了什么问题，甚至意识不到问题出现，对问题反复出现不敏感也不作为。每次治标不治本。3.管理方法---不知道采取什么样的管理方式更适合自己的团队。忽冷忽热，忽柔忽硬，搞不清什么情况需要什么方式，对自己的管理方式不满意，但是仍然没有更好的解决方法。4.轻重缓急----工作无重点。不清楚哪些事情重要，搞不清自己的本质工作和管理目的。在众多因素中，找不到重点。是团队持续还是目标达成，还是绩效回款。轻重缓急分不清。5.责任心。不愿意往上多承接高层的战略目标，不愿意往下多分解一步下属的工作计划。造成中空，造成断层，使得目标难以实现。6.分不清感觉和科学。总是按照自己的感觉做事情，忽略了领导，下属，客户，团队，不以客观事实为依据。7.对人性的了解过少。知道工作，但仅仅知道工作，忽略了人性的感受，会导致团队一盘散沙，凝聚力不强，执行意愿低。

课程收益：

1. 角色定位：让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。
2. 领导力：懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者，具备哪些领导力行为与方法。
3. 自我管理：自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等。
4. 向上管理：明确公司发展的路径，清晰上层领导的意图和想法。
5. 向下管理：指导下属有效分解目标到行动计划。为下属制定合理的职业发展
6. 路径。
7. 管理知识：懂得管理的本意和管理的来源。

8. 团队融合：掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧，  
凝心聚力打造高绩效团队。

课程时间：1-5 天，6 小时/天（可以根据企业情况选择培训模块）

课程逻辑：



课程规划：

课程对象：企业中高层管理者、储备干部及相关人员

阶段	模块	课程编号	课程名称	时长
自我管理	精准定位	M01	《领导力与管理者角色认知》	0.5 天
	格局提升	M02	《系统化思维》	0.5 天
工作管理	目标达成	M03	《目标与计划管理》	0.5 天
	自律高效	M04	《高效时间管理》	0.5 天
团队管理	培养骨干	M05	《赋能授权与下属培育》	0.5 天
	绩效结果	M06	《员工赋能激励与执行力打造》	0.5 天
卓越领导	领导魅力	M07	《卓越领导力与高情商沟通》	1 天
	问题解决	M08	《创新思维与问题分析解决》	1 天

课程大纲：

## 第一讲：领导力与管理者角色认知

一、什么是领导力？

- 1.领导力的五项行为
- 2.管理者不一定有领导力，有领导力的不一定是管理者
- 3.管理模型与领导力模型
- 4.领导力修炼的6大方法

二、管理的角色定位

(一)管理者作用是什么

- 1.学习目标与学习内容介绍
- 2.企业成功路径分析：经理在企业价值链中起什么作用
- 3.优秀经理对企业的影响：帮助主动脉 打通微循环
- 4.经理对于员工的影响：加入公司 离开经理

(二)管理者角色认知是什么

- 1.角色演练：总经理任务令
  - 2.管理者角色转变困难的三大原因
  - 3.从I型人到T型人
  - 4.管理者角色中的误区
  - 5.管理者四个关键角色定位
- 管理者角色一：对上级是辅佐者  
管理者角色二：对平级是协作者  
管理者角色三：对下级是教练  
管理者角色四：对客户是朋友和顾问

三、成为优秀管理者如何做

- 1.研讨：管理者如何加快角色转变
- 2.管理角色转变的重要驱动因素
- 3.优秀管理者的五项核心任务

## 第二讲：系统化思维

系统思维

是抽象逻辑

是理性思考

是全面判断

是整体为上

二、系统思维 123：

1. 1 放，问题放到系统中
- 2、2 站，站在未来，站在组织
- 3、3 视，视野，视线，视角

三、拉高思维

1. 战略思维
2. 金融思维
3. 指数思维

4. 移植思维
5. 空杯思维
6. 成本思维
7. 共赢思维
8. 正面思维
9. 结构化逻辑思维
10. 金字塔思维
11. 思维高度：直升机思维

### 第三讲：目标与计划管理

#### 一、目标制定：

1. 目标制定的依据：以理有据，科学为本
2. 目标制定的方法：全员参与，贡献智慧
3. 目标制定的步骤：由远到近，由虚到实
4. 目标制定的标准:SMART 原则

小测试：目标描述正确吗

案例：泰勒的科学管理

#### 二、目标管理的 5R 模式

- 1.R1 目标一致，凡事必有目标
- 2.R2 一对一责任：有结果必须落实到个人
- 3.R3 过程检查：对我不相信就必须检查
- 4.R4 即时激励：有检查必有奖罚
- 5.R5 改进复制：有奖罚必有复制改进

案例：闹市追杀

案例：交警与红绿灯

工具：节点管控表

#### 三、目标与计划的关系

##### 1. 目标统御计划

##### 2. 计划支撑目标

案例：大气层与放大镜

#### 四、计划的制定

计划是 5R 的浓缩

制定计划 10 大标准

计划制定的重点思维

计划制定的 6 大误区

工具：周报周计划

方法：计划的 10 大标准

互动练习：结合工作制定计划

#### 五、计划制定的结构化思维

目标先行

上下对应

分类清楚

排序逻辑

案例：到底几点开会

## 六、计划执行 3 大思维

外包思维

底线思维

鱼骨图思维

## 七、计划执行的 3 大方法

1.复述承诺法

2.分解法

3.重点法

互动练习：哪个重要

## 第四讲：高效时间管理

案例：累死的颂三经理；

互动训练：管理者犯了哪些错误

时间管理的四大杀手

干扰

拖延

无序

会议

## 三、时间管理的原则

1.帕累托原则

2.四象限原则

3.ABC 原则

## 四、事件的过程管控工具：节点管控表

## 五、时间管理的具体方法

时间价值法

生理节奏法

排除干扰法

改善拖延法

会议管理法

授权法

二八法

## 六、时间管理百宝箱：

1.个人战略工具

2、时间日志 OEC

3、便签应用

4、周报周计划

5.闹钟

6 . 360 日历

7.零星时间梳理

8.时限承诺

9.梦想板

10.smart 目标公示

## 第五讲：赋能授权与下属培育

为什么要授权

领导要时间

下属要成长

企业要发展

授权测试

什么是授权

授权不是工作分配

授权不是放权

授权不是做保姆

授权不是更辛苦

授权的误区自测

如何实施授权

准备：人、事、方式

工具：授权沟通表

委派：权、责、利

跟进：抓节点、做引导

工具：节点管控表

方法：下属反馈的六大时机

收权：反馈、改进

授权的七个层次

全权处理

遇事处理

适时干预

重抓结果

过程管控

提供想法

提供信息

工具：七层次明细表

五、授权原则“两讲三做”

1.讲清结果、讲清后果

2.做检查、做奖罚、做机制

工具：机制建设表

六、授权注意事项

1.授权与跟进

2.授权与指导

3.授权与工作分配

4.授权的例外处理

七、团队激励的目的：激发意愿达成目的

1.人力资源的特殊性

2.意愿的重要性

八、团队激励的理论

1.人性激励理论

2.内容激励理论

3.过程激励理论

#### 4.行为改善型理论

### 九、激励的方法

- 1.以身作则
- 2.目标激励
- 3.情感激励
- 4.文化激励
- 5.竞争激励
- 7.机制激励
- 8.成长激励

视频案例：康熙王朝片段

案例：李云龙如何激励

工具：激励设计表

### 十、激励的注意事项

- 1.虚实结合
- 2.正负结合
- 3.松严结合
- 4.难易结合
- 5.人事结合

案例：小张的激励你如何做？

### 十一、激励的失效情况

人的工作极限

激励标的欠佳

激励方式单一

案例：唐僧如何激励下属

## 第六讲：卓越领导力与高情商沟通

### 一、成为更好的自己

- 1.记住你是谁
- 2.修炼领导力
- 3.机会之窗
- 4.成长思维
- 5.行胜于言

企业案例:储备干部王（经理）怎么了？

### 二、领导自我

- 1.4-D 天性测试
- 2.领导特质
- 3.情商管理
- 4.优势理论

### 三、认知自我

人性假设

三观假设

价值观

洞悉人性

认知不协调

#### 四、领导能力

1. 前瞻力
2. 自控力
3. 自学力
4. 复原力
5. 逆转力

实战案例：小刘的成长之路

#### 五、领导行为

- 以身作则
- 共启愿景
- 挑战现状
- 使众人行
- 激励人心

#### 六、团队沟通

- 太极沟通术
- 沟通三板斧
- 柔性沟通术

#### 七、跨部门沟通的 4 个要点

1. 关系梳理
2. 尊重欣赏
3. 换位思考
4. 知彼知己

#### 八、跨部门沟通的关系梳理

1. 关系梳理：内部客户价值关系
2. 互动思考：我的“关系户”
3. 练习：他部门画像
4. 案例分析：谁的错
5. 互动练习：我可以为你做什么

### 第七讲：创新思维与问题分析解决

#### 一、怎么界定创新？

1. 创新、创造、发明、发现哪有些区别？
  2. 创新的 6 个特点
- 精彩案例：首创有多重要

#### 二、创新能力？

1. 什么是创新能力？
2. 创新能力公式
3. 创新存在于大脑什么地方？
4. 案例：必须正视的奇迹

### 三、什么是**创新精神**？

- 1、创新者与普通人的首要区别
- 2、创新意识与性格
- 3、案例：我的征途星辰大海

### 四、**创新思维**

- 1、什么是创新思维
- 2、创新思维的产生条件
- 3、创新思维方式

案例：扔掉手机的 5G 时代

### 五、**求异思维**

- 1、什么是求异思维
- 2、求异思维处理公式
- 3、求异思维的应用步骤
- 4、案列：拼多多

### 六、**扩散思维和集中思维**

- 1、什么是扩散思维？
- 2、什么是集中思维
- 3、扩散思维和集中思维统一
- 4、案列：人工智能

### 七、**联想思维**

- 1、什么是联想思维
- 2、联想的 3 种方法
- 3、联想的 3 种类型
- 4、案例：京沈高速隧道盾构施工

### 八、**直接思维**

- 1、什么是直觉思维
- 2、直觉思维的作用

### 九、**灵感思维**

- 1、灵感与灵感思维
- 2、灵感思维的思维的过程

### 十、**澄清问题**

- 1.提问的价值和方法
2. 5WHY 溯源和 SMART 聚焦
3. 提出我们的问题
4. 投票聚焦每组问题
5. 逐组澄清具体问题并设定目标

### 十一、**原因分析**

- 1.什么是好的原因
- 2.卡片式头脑风暴—工具学习
- 3.团队列名法—工具学习
4. 群策群力汇集并归类问题原因
5. 二维矩阵聚焦关键原因

### 十二、**创新方案**

1. 什么是好的方案

2. 本组头脑风暴相互启发创新方案
3. 工具学习：相互提问、世界咖啡
4. 世界咖啡汇集全体智慧
5. FOCUS 矩阵收敛有效方案

### 十三、团队动能再提升

1. 乔哈里视窗讲解
2. 团队融合案例讲解
3. 生命大事分享拓深团队融合
4. 相互感激打开分享场域
5. 团队整风备战相互质询

### 十四、行动计划

1. 从创意到行动的鸿沟
2. 行动案例讲解
3. 制定行动计划模板介绍
4. 行动计划表（含监督计划）制定的责任分工（人人有活干）
5. 行动计划制定及逐组深度辅导
6. 城镇会议相互质询方案

**课程结束可根据机构情况颁发结业证书！**