

每一次合作，我们都为您精心准备！

（张戴金老师——备好课，讲好课，时时刻刻！）

# 重塑中层：中层强，则企业强

风靡全中国**最实用、最接地气**的中层管理口碑课程

内容更**深**、内容更**专**、内容更**实**、内容更**细**

国内顶级企业管理培训专家张戴金老师

15年行业口碑、王牌好课、实力巨献

# 顶天立地 做中层

——从“中间力量”到“中坚力量”

主讲：张戴金

## 课程背景

- 为什么高层一马当先，中层总是跟不上，全靠领导拖着走？
- 为什么中层总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？
- 为什么中层压力重重，而下属却无法有效地分担责任？
- 为什么执行的问题反复讲，可各种问题却还是一大堆？
- 为什么中层成了“传声筒”，老板疑惑、中层迷茫，不知道怎么办？

……

## 【中层困局】——中层断层，危机来临

今天的中层干部，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。许多中层干部并不是学管理出身，而是因工作出色，由业务骨干提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

## 【中层破局】——顶天立地做中层 得心应手抓管理

中层干部分管一方，上传下达，既是领导者，又是被领导者；既是决策者，又是执行者；既唱主角，又唱配角；既当主管，又当助手。中层既是领导的“腿”，又是下属的“头”，这一“顶天立地”的特殊位子，要求中层干部必须站得稳、立得正、顶得住，既能独当一面，敢说敢干；又能分兵把口，任劳任怨；既要当好二传手，又要当好主攻手。

国内实战派管理专家张戴金老师以“顶天立地做中层”为课程主线，以提升中层领导干部的综合素质能力为重点，强调“中层强，则企业强”，运用课堂讲授、案例解析、视频教学、互动练习等授课方法，强化中层的角色认知，清晰自己肩负的责任，促进中层领导干部做一名履职尽责、精于协调、善于团结、勇于担当、高效执行、解决问题、会管人能带队的高绩效管理者。

## 顶天立地做中层 “八荣八耻”

- 1、以司机思维为荣，以乘客思维为耻；
- 2、以投资成长为荣，以责骂抱怨为耻；
- 3、以榜样说服为荣，以空说道理为耻；
- 4、以驱动激励为荣，以亲力亲为为耻；
- 5、以检查沟通为荣，以等待结果为耻；
- 6、以分享庆祝为荣，以独享封闭为耻；
- 7、以制度管控为荣，以面子管理为耻；
- 8、以狼性淘汰为荣，以没有原则为耻。

### 课程安排

**课程时间** ▶ 1天（6小时/天）

**培训形式** ▶ 主题演讲、案例教学、影音分享、互动演练、PK 竞赛……

——激情、快乐、感动，原来这才是“真正的培训”，这才是“真正的效果”……

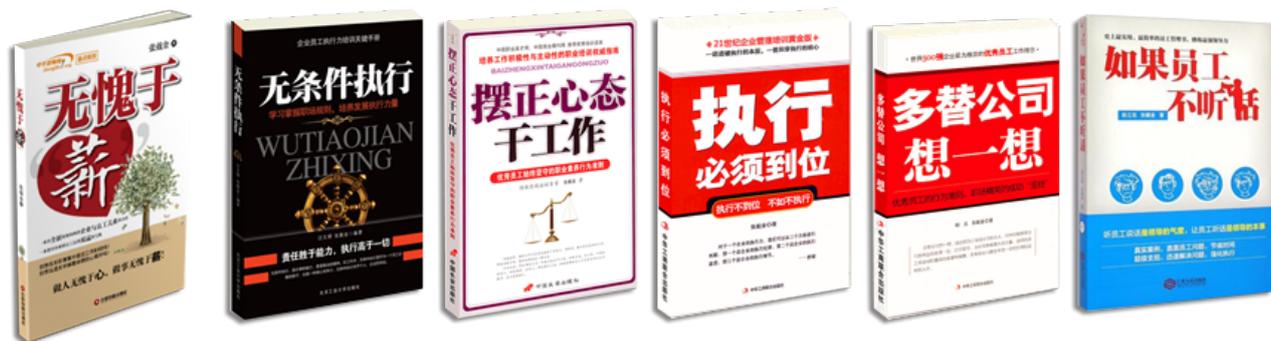
### 培训主讲

▶ 张戴金老师 中国著名实战派管理专家、清华大学领导力中心主讲专家

《无条件执行》、《执行必须到位》、《无愧于薪》等多本畅销书作者 亲临授课

——他，15年培训生涯、演讲高达3000多场、学员超过2000000人次，培训讲课实力派！

——未曾君临，已被传说！管理培训，品质保证，请认准“张戴金”老师，大家都知道！



## ▶▶ 授课特色

- ✓ 培训现场用“学员参与+行动演练”，旨在“悟道精髓”，演练中“得到实践”。
- ✓ 培训中穿插“管理案例”，旨在通过“情景再现”，找出“问题”，得出“方法”。
- ✓ 把关键点分解成操作动作把学员引入到“讲中学、演中练、悟中用”参与境界。

## ▶▶ 课程收获

- ◆ 怎样巧妙领会上司的真实意图？如何与上司建立和谐关系？
- ◆ 怎样才能既赢得上司的认同，又获得下属的支持？
- ◆ 如何处理同级之间的协作关系，达到上司期望的目标？
- ◆ 认清被领导者角色的本质，有所为，有所不为。
- ◆ 培育被领导者职业良知，遵循下属做事的规则。
- ◆ 掌握工作中“管理上司”的技巧，提升下属的凝聚力和战斗力。
- ◆ 掌握高效沟通的步骤与技巧，提升与上司、同事、客户沟通的能力。
- ◆ 洞悉职场规则，培育下属责任意识、大局意识。
- ◆ 提高下属的工作效率和克服困难的能力，成就自我的技能。

## ▶▶ 课程大纲

【引子】：不躬身入局，别当中层管理者

### 第一讲：顶天立地做中层——“自我修炼”篇

#### ——作为中层，如何从“中间”到“中坚”

#### 一、了解中层管理者的“角色认知”

##### 1、认识自己：中层管理者的自画像

- 1) 唱主角：领导者、决策者——做好下属的“头”
- 2) 唱配角：被领导者、执行者——做好上司的“腿”

##### 2、管理根本：中层管理者如何“做人做事”

- 1) 按本色做人，按角色做事，按特色定位
- 2) 做人坦坦荡荡、实实在在，做事认认真真、稳稳当当

##### 3、团队定位：中层管理者如何处理人际关系

- 1) 对上服从：管理服从，值得托付
- 2) 对下服务：管人带队，值得信赖

## 二、内圣外王：提升中层管理者的“干部素养”

- 1、个性修养：“老虎”型 VS “羊”型
- 2、凝心聚力：唐僧为什么当领导
- 3、恩威并重：做人厚道，管理才能霸道
- 4、以身作则：身先足以率人，律己足以服人
- 5、境界修为：胸怀、格局、气度

## 三、被领导的艺术：加强中层管理者的“五项修炼”

- 1、多主动——领导希望你“把信送给加西亚”
- 2、勇担当——做问题的终结者，不做问题的制造者
- 3、懂换位——多替领导想一想，领导其实不容易
- 4、不抱怨——记住，主管没有资格与员工一起抱怨
- 5、无借口——接受任务不讲价，没有任何借口

## 第二讲：顶天立地做中层——“卓有成效”篇

### ——没有成效的管理，就是无效的管理

#### 一、做“卓有成效”的中层管理者

- 1、效率自测：为你的团队效率把把脉
- 2、管理内功：掌控力，中层干部如何“十指弹钢琴”

#### 二、发起中层管理的“效率革命”

- 1、效率密码：效率是管理的内在要求，人是提升效率的根本
- 2、效率革命：高效管理精英是怎样炼成的

#### 三、让效率飞：管理效率提升“四化”系统

- 1、如何进行“可视化”效率管理

1) 解读大脑工作原理：大脑是 CPU，不是硬盘

2) 现代管理学的精髓：“可视化”原理

## 2、如何进行“清单化”效率管理

1) 清单革命：开启清单化的极简时代

2) 把条理留给清单，把创意留给大脑

## 3、如何进行“工具化”效率管理

1) 工具就是生产力，工具就是加速器

2) 让效率飞：互联网+金效率落地系统

## 4、如何进行“自动化”效率管理

1) 没有“自动化”，就没有“高效率”

2) 用“自动化管理”改进工作

# 四、效率模式：挖掘 100%的管理效率增长空间

1、效率 DNA 解密：这样工作最高效，让效率倍增的关键技术

## 2、实操“土豆”技术：清单的习惯

1) 为什么精英都是“清单控”

2) 实操训练：“清单式管理”养成计划

## 3、实操“青蛙”技术：关键的要务

1) 要事第一，吃掉那只青蛙

2) 实操训练：“青蛙”日管控、周管控、月管控、年管控

## 4、实操“番茄”技术：专注的力量

1) 成功的法宝：简单易行的“番茄工作法”

2) 实操训练：“番茄工作法”沙盘演练

# 第三讲：顶天立地做中层——“有效沟通”篇

## ——会不会有效沟通，是管理最大的区别

### 一、有效沟通的基本原理

1、管理的本质：沟通、沟通、再沟通

2、沟通的双向性：同流才能交流，有共识才能同向而行

- 3、沟通的有效性：“说”要说清楚，“听”要听明白

## 二、有效沟通的基本要求

- 1、接受指示，要反馈
- 2、汇报工作，谈结果
- 3、请求工作，谈方案
- 4、发表建议，讲方法

## 三、中层管理的沟通艺术：从“非暴力沟通”开始

- 1、沟通的“三维艺术”：工作 VS 性格 VS 感情
- 2、高效同频沟通：关注结果 VS 关注感受
- 3、管理脾气和管理能力一样重要

## 四、三种类型的实用沟通技巧

- 1、上对下：如何与下属沟通
- 2、下对上：如何与上司沟通
- 3、平行：如何跨部门平行沟通

## 第四讲：顶天立地做中层——“管人带队”篇

——不会管人带队，你就自己累

### 一、目标引领：用目标引领下属

- 1、目标牵引：让你“振臂一挥，应者云集”
- 2、统一目标：目标一致，结果极致，上下同欲者胜
- 3、**带队实践**：带着目标工作，带着结果交差

### 二、责任管控：锁定责任保落实

- 1、责任规则：游戏规则得先讲清楚玩法
- 2、责任管控：解读“权、责、利”对等关系
- 3、**带队实践**：让员工自己上紧责任发条



### 三、顶格工作：不做差不多先生

- 1、深度剖析：为什么“目标定得高，结果差得多”
- 2、差不多后果：“3倍速执行力之差”是怎么来的
- 3、**带队实践**：全员发起“顶格工作我当先”运动

### 四、赏识教育：发扬大拇指文化

- 1、激励下属：赏识教育的“道、术、用”解读
- 2、赏识文化：把员工50%沉睡的能力激发出来
- 3、**带队实践**：给不了物质，就多给点儿精神

### 五、OEC管理：团队开展OEC运动

- 1、什么是OEC管理法？
- 2、OEC管理：事事有人管，人人都管事
- 3、带队实践：“A4纸工作法”的妙用

### 六、五大作风：带人就是带作风

- 1、带团队就是带人，带人就是带作风
- 2、五大作风，知行合一，从理念到动作
- 3、**带队实践**：团队作风实操大练兵

## 第五讲：顶天立地做中层——“执行到位”篇

### ——执行不到位，等于白执行

#### 一、顶天立地，执行到位的三大保障

- 1、执行前：计划 VS 沟通
  - 1) 没有“计划”不上班，没有“总结”不下班
  - 2) 高效同频沟通，让你的执行意图高速直达
- 2、执行中：行动 VS 追踪
  - 1) 行动治愈恐惧，消灭执行的天敌——拖延症
  - 2) 不折不扣，不偏差不走样的去执行

### 3、执行后：结果 VS 奖罚

- 1) 要事第一，结果至上，忙要忙到点子上
- 2) “奖”要心花怒放，“罚”要心惊胆颤

## 二、顶天立地，执行到位练好“管理基本功”

### 1、“抓管理，做执行”的“盯”字功

- 1) 信任不等于放任，授权不等于弃权
- 2) 会盯的干部有实效，不盯的干部不牢靠

### 2、“抓管理，做执行”的“练”字经

- 1) 凡事踏实肯干，而不是心浮气躁
- 2) 伟大是熬出来的，骨干是折腾出来的

### 3、“抓管理，做执行”的“逼”字法

- 1) 管理真经：管理不狠，团队不稳
- 2) 能逼迫员工不断成长的领导，才是真爱

### 4、“抓管理，做执行”的“想”字诀

- 1) 没有做不到的事，只有想不到的人
- 2) 只为成功想办法，不为失败找借口

## 三、顶天立地，高效执行的“问题分析与解决”技巧

### 1、不能分析问题，就不能解决问题

### 2、自然计划模式：高效执行应该这样做

- 1) **宗旨**：最终目的
- 2) **愿景**：远景描述
- 3) **头脑风暴**：思维导图，大量收集
- 4) **组织整理**：评估筛选，明确意义
- 5) **行动方案**：落实下一步行动，责任@到人

### 3、执行项目实操：工具演示·流程分解·案例分享

### 4、执行项目沙盘：“问题分析与解决”成果路演

## 四、顶天立地，打造执行到位的“结果文化”

### 1、破除苦劳逻辑：用结果衡量执行，论功劳不论苦劳

## 2、执行重在到位，让团队“为结果而战”

- 1) 确认结果：领会结果不跑偏
- 2) 锁定结果：死缠烂打不放弃
- 3) 检查结果：直奔目标不走样
- 4) 复盘结果：事后总结要反思

## 3、保障结果到位的“过程管理”法

- 1) PDCA（1）执行闭环的“自转系统”
- 2) PDCA（2）执行闭环的“公转系统”

**结语：卓越中层精进之路——卓越是方向，成长在路上**



专职助理 ▶

13452473927（杨助理）

### 【特别说明】：

- 1、 由于张戴金老师在管理培训领域耕耘 15 年，在培训业界拥有极佳的知名度和美誉度，所以，市面上有一些老师在模仿张老师的课程资料设计与授课内容，但一直被模仿，从未被超越。请认准张戴金老师原创设计的课程大纲与授课内容，尊重知识产权，请“张戴金老师”做员工培训，说明您对员工培训是认真的！
- 2、 本资料原创版权归张戴金老师本人所有，仅供合作机构与终端客户使用，未经书面授权及同意，任何机构及个人不得模仿复制，否则追究法律责任。