

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

16 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”……

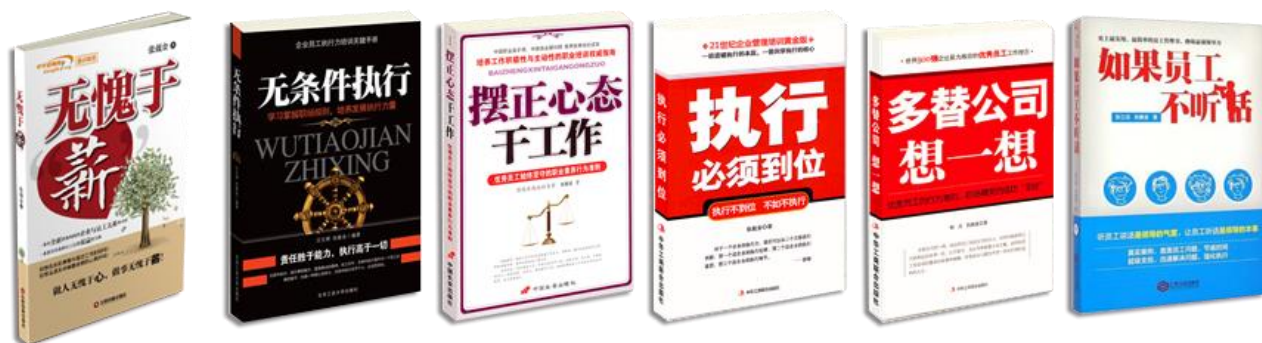
培训主讲

▶ 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，16 年培训生涯、累计授课 3000+场、学员超过 3000000 人次，管理培训课实力派！

——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、角色定位——找准自己的位置

- 1) 高层——决策层——决策指挥
- 2) 中层——管理层——承上启下
- 3) 基层——操作层——执行落实

2、中层干部的角色错位

- 1) 群众领袖，民意代表
- 2) 一方诸侯，小国之君

3) 小兵一个，自然一卒

4) 劳动模范，技术标兵

3、团队定位：中层管理者的“正三角”与“倒三角”

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：中层干部领导能力的“五种体现”

1、性格魅力：李云龙打平安县城为了啥

2、掌舵能力：唐僧凭什么当了领导

3、恩威并重：巨人倒闭后，为什么还有那么多人跟随史玉柱

4、榜样力量：“给我上”与“跟我上”两者差多远

5、格局突破：康熙寿宴敬的三杯酒给我们什么启示

三、被领导的艺术：加强中层管理者的“五项修炼”

1、自动自发——领导希望你“把信送给加西亚”

2、高效沟通——用“非暴力沟通”，换来“高品质”沟通

3、换位思考——站在领导的角度想问题，用高度化解难度

4、积极正面——积极不抱怨，随时能够管控自己好的情绪

5、信念坚定——没有任何借口，“我就是答案”

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、影响中层管理者效率的“三个方面”

1、茫——迷茫——方向引领——用目标牵引下属

2、盲——盲目——计划管控——用计划管控工作

3、忙——忙碌——时间管理——把时间价值最大化

二、卓有成效：高效管理精英是怎样炼成的

1、解决“茫”的问题——用目标引领下属

1) 为团队发展指引方向，让员工看到希望

2) 统一团队的思想，让领导者的想法变成员工的共识

3) 帮助下属找到切实可行的方法去实现目标

2、解决“盲”的问题——用计划管控工作

1) 工作目标——做什么？目标要清楚

2) 工作标准——做多少？标准要清楚

3) 工作分工——谁来做？分工要清楚

4) 工作方法——怎么做？用哪种方案

5) 工作时间——何时做？何时做完

6) 工作资源——多少预算？人财物资源

3、解决“忙”的问题——如何把时间价值最大化

1) “土豆”工作法：没有计划不上班，没有总结不下班

2) “青蛙”工作法：告别瞎忙，忙要忙到点子上，吃掉那只青蛙

3) “番茄”工作法：一次只做一件事，一次做好一件事

三、让效率飞：管理效率提升“四化”系统

1、高效之“道”：“可视化”的呈现

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、高效之“术”：“清单化”的罗列

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、高效之“器”：“工具化”的操作

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、高效之“用”：“自动化”的状态

1) 没有“自动化”，就没有“高效率”

2) 用“自动化管理”改进工作

第三部分：顶天立地做中层——“当责领导力”篇

——扛责任，拿结果，带着答案来找我

一、顶天立地，中层干部的“责任与担当”

1、工作就是责任，责任决定成败

- 1) 选择了工作，就选择了责任
- 2) 工作是你的生意，为企业工作就是为自己工作

2、对工作负责就是对自己负责

- 1) 没有做不好的工作，只有不负责任的人
- 2) 这是谁的责任：我的责任

3、勇于负责任，才能担重任

- 1) 负责任是一个人“人品”的体现
- 2) 你的“承担圈”和你的“成功圈”成正比

二、深层解读：负责任的五大层面

1、**推卸责任**：向内求，清澈见底；向外求，漫漫长路

2、**分清责任**：“天下兴亡”为啥成为“天下无责”

3、**承担责任**：我是一切问题的根源

4、**解决问题**：问题就是机会、困难就是红利、担责就是成长

5、**100 承担责任**：这是我的工作，这是我的责任

三、重塑责任，中层干部责任担当的“三大法则”

1、遇到问题就是别人的问题，你立刻原地踏步

2、公司找你来，就是为了解决问题，没有问题，你就失业

3、这是你的工作，你享受了荣誉和收入，也要承担相应的责任和委屈

四、“我是责任者”：生命探索之路

1、知错认错改错，是人生的必修课

2、《人生五章》的深层解读

3、生命是一个不断成长的过程

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、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

——**聚焦结果，直奔结果，请用结果来复命**

一、执行真经：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、执行基本功：“抓管理，做执行”的四大基本功

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) 只为成功想方法，不为失败找借口

三、搞定：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、直奔结果，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、执行必须到位，让团队“为结果而战”

1) 尽职履责：改“全力应付”为“全力以赴”

- a、克服“交差思维”
- b、克服“应付思维”
- c、克服“差不多思维”

2) 解决问题：改“抱怨问题”为“解决问题”

- a、问题发生了，找不到原因不放过；
- b、问题发生了，找不到责任人不放过；
- c、问题发生了，找不到整改措施不放过；

3) 拿到结果：改“苦劳疲劳”为“结果说话”

- a、做任务是“假执行”，做结果才是“真执行”
- b、一流干部“给结果”，末流干部“讲如果”
- c、上班不是拿工资的理由，为组织创造结果才是获得报酬的原因

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



张戴金老师专职助理 ▶ 喻助理

18202314344 13627633119

(欢迎添加微信，微信同号)

【版权声明】:

- 1、本课程获得知识著作版权证书，作品登记号：渝作登字-2021-A-00011497. (附图)



- 2、本课程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录音录像，复制改编，更不能用于经营活动。否则，我们将追究法律责任。
- 3、由于张戴金老师在员工培训领域耕耘 16 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戴金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！

