

从打枪到打仗，从干活到带队

风靡全中国**最实用、最接地气**的管理者提升口碑课程

管理**自己**、管理**他人**、管理**团队**、管理**业务**

国内顶级企业管理培训专家张戴金老师

17年行业口碑、王牌好课、实力巨献



关键跨越

做最高效的中层

——管理干部四项全能管理技能提升

▶▶ 课程背景

管理干部特别是中层干部在组织中扮演者承上启下的重要角色，是组织的中流砥柱。卓有成效的管理者正在成为很多组织的稀缺资源。

事实证明，高效的中层一定会带出强大的团队，强大的团队才能创造非凡的业绩，这就是“没有强大中层，就没有强大组织”的内在逻辑。**管理的关键跨越，从管理好自己开始。**

本课程基于管理者胜任素质模型，以**管理自己、管理他人、管理团队、管理业务**四大职能关键跨越为主线，运用案例研讨、测试思考、互动练习等授课方法，帮助管理干部实现4大管理任务，推动管理干部提升职业素养，掌握管理方法，学会领人带队，全面提升管理干部的执行力与领导力，打造一支高素质的、职业化的管理干部团队。

无论是渴望突破的中层，还是期待中层提升的高层，甚至是希望被提拔的基层，都会

在本课程中找到自己所需要的智慧！

▶▶ 课程安排

课程时间 1天（6小时，标准版）

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

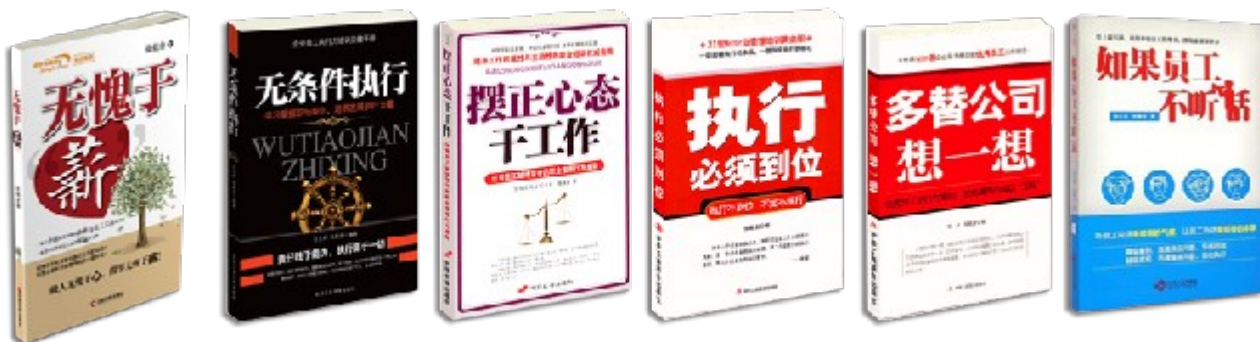
《无条件执行》、《执行必须到位》、《无愧于薪》等多本畅销书作者 亲临授课

——他，17年培训生涯、累计授课3000+场、学员超过3000000+人次，管理培训实力派！

——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！

▶▶ 课程收获

- ◆ 清晰角色定位，强化责任担当，提高职业素养，加强自我管理。
- ◆ 获得团队的认可和信任，完成“承担管理责任”的关键跨越。
- ◆ 让团队稳定可靠地交付工作成果，完成“推动执行”的关键跨越。



- ◆ 帮助团队改进和提升，完成“辅导他人”的关键跨越。
- ◆ 让一线管理者充分发挥作用，统一目标，平衡资源，协同增效。
- ◆ 让你的下属跑起来，学会向上、向下管理，掌握带人带心的领导艺术。
- ◆ 通过对目标计划[工具](#)的掌握与运用，能改善工作中存在的问题。
- ◆ 掌握团队管理的三大工具，建设高效率与人性化的工作团队。
- ◆ 掌握高效达成目标的两大核心方法，用绩效管理提升部门业绩。

▶▶ 课程特色

- ◆ 上司、下属的个性和风格各不相同，怎么样才能有效与之沟通协作？
- ◆ 干部如何掌握员工差异管理的技巧，实现有效的员工指导、授权和激励？
- ◆ 怎样安排工作才能达到合理、有序、高效？碰到“牛人”该如何处理？
- ◆ 界定干部角色定位和关键任务？如何提升情商管理和时间管理能力？
- ◆ 加强有效管理修炼，让下属心悦诚服；提升执行，将目标转化成为结果！
- ◆ 注重协作，拉动团队凝聚力；激励下属，调动团队积极性，拿到高绩效！
- ◆ 与单位做出色红管家；与上司做优秀辅佐者；与下属做卓越带头人！

▶▶ 课程大纲

【引子】：关键跨越——从打枪到打仗，从干活到带队

第一单元 关键跨越一：“管理自己”树榜样

一、管好自己：人生最好的活法

1、管理好自己的“目标”

- 1) 养成目标惯性：目标是一切行动的导向
- 2) 身为管理者，聚焦目标，不做哪三件事

2、管理好自己的“时间”

- 1) 你和别人拼的不是时间，而是时间管理
- 2) 作为管理者，你是一个高效能人士吗？

3、管理好自己的“成长”

- 1) 在当今时代，组织对管理者的成长新要求
- 2) 成长启示：曾国藩如何从“凡人”到“圣人”

4、管理好自己的“守、破、立”

- 1) 管理者应该“守什么”、“破什么”、“立什么”
- 2) 新时代卓越管理者的“三不朽”

5、管理好自己的“断、舍、离”

- 1) 做加法是本能，做减法是智慧
- 2) “断舍离”在自我管理中的实践运用

6、管理好自己的“精力”

- 1) 管好精力，是高效、健康、快乐的关键
- 2) 管理者个人精力提升成长计划

二、内圣外王：管理者的干部素养与关键能力

- 1、性格魅力：管理者如何塑造自身的性格魅力
- 2、掌舵能力：读懂了唐僧，你就能带任何团队
- 3、恩威并重：习纵横捭阖思想，修内圣外王之道
- 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、躬身入局：管理者的心智模式与自我修炼

1、作为管理干部，不躬身入局，别当管理者

- 1) 管理必须“躬身入局”，否则不配做管理
- 2) 管理自省：你扎实的行动呢？你过人的业绩呢？

2、作为管理干部，我是谁不重要，我做的事最重要

- 1) 领导力的5个层级，你的层次决定你的高度
- 2) 管理最重要的不是权力，而是智慧

3、作为管理干部，自我修炼向内求：我是一切的根源

- 1) 管理者最好的自我成长方式：向外看，向内求，向前走

- 2) 管理者成长型思维：从“阅己”，到“悦己”，再到“越己”

第二单元 关键跨越二：“管理他人”立口碑

一、从独立到互赖：人际关系相处的“四大关键”

1、换位思考：人与人相处最舒服的方式

- 1) 学会“倒过来”思考，观念一变天地宽
- 2) 管理者学会站在领导的角度想问题

2、双赢思维：利人利己的人际领导原则

- 1) 深度解析人际交往的“六种模式”
- 2) 黑白之间是什么？从“灰色”到“彩虹”

3、有效沟通：人与人沟通的三维艺术

- 1) 沟通的三维艺术：工作 VS 性格、脾气 VS 感情
- 2) “非暴力沟通”：如何做一个高情商的人和领导

4、情绪管理：让你的人际关系更加和谐

- 1) 管好自己的情绪，是提高人际交往能力的前提
- 2) 教你“ABC 情绪调节法”，做自己情绪的主人

二、向上管理：如何做一名成功的下属

1、“向上管理”应遵循的“四大原则”

2、“向上管理”的实战应用技巧

- 1) 接受指令不走样
- 2) 领会意图不跑偏
- 3) 领导说一做到二
- 4) 请示汇报有方法

3、如何向领导请示汇报工作

- 1) 让领导做“选择题”，而非“问答题”
- 2) 及时回复，如实汇报
- 3) 汇报要点，抓住重点
- 4) 扛责任、拿结果，带着答案来找“我”

三、向下管理：如何做一个成功的上司

1、“向下管理”时，沟通要到位

- 1) 高效沟通的基本原则
- 2) 沟通之道：说到点子上，讲进心坎里
- 3) 用“金字塔原则”，学会“结构化”思考与表达

2、“向下管理”时，命令要确认

- 1) 管理者如何有效下达指令
- 2) 第一次就做对，经济又实惠

- 3) 零缺陷沟通：命令确认

3、“向下管理”时，授权要跟进

- 1) 信任不等于放任，授权不等于弃权
- 2) 强调什么就检查什么，不检查就等于不重视
- 3) 管理中的授权与跟进技巧

4、“向下管理”时，多多发扬赏识文化

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

第三单元 关键跨越三：“管理团队”打胜仗

一、军令如山：让“打胜仗”思想成为团队的信仰

- 1、什么是团队？你所在的组织是个团队吗？
- 2、什么是“军令如山”？解放军给我们什么团队启示？
- 3、“能打仗”、“敢打仗”、“打硬仗”、“打胜仗”的关键是什么？

二、深入解析：卓越团队的“三种特性”

1、主动性：

- 1) 别人做事时，你是否主动参与？

2) 领导不在时，你是否自觉主动？

2、思考性：

1) 团队发展的方案大部分是谁在思考？

2) 当你敲门时，你带了解决方案了吗？

3、合作性：

1) 把团队利益放在第一位，无名也有名

2) 把个人利益放在第一位，有名也无名

三、团队把脉：关于团队“病态现象”的反思

1、积极：改“消极抱怨”为“阳光乐观”

2、上进：改“躺平懈怠”为“奋斗进取”

3、负责：改“推卸责任”为“承担责任”

4、高标准、严要求：改“差不多就行”为“顶格工作”

5、没有借口：改“找借口找理由”为“找方法找措施”

四、管人带队：得心应手抓管理，带人带心带团队

1、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) 带队实践：带着目标工作，带着结果交差

2、责任管控：锁定责任保落实

- 1) 锁定责任：解读“权、责、利”对等关系
- 2) 带队实践：让员工自己上紧“责任发条”

3、顶格工作：不做差不多先生

- 1) “差不多”导致结果“差很多”、“差太多”
- 2) 带队实践：让团队“零缺陷”顶格工作

4、OEC 管理：团队开展 OEC 运动

- 1) 海尔 OEC 管理法：日事日毕，日清日高
- 2) 带队实践：推行精细化管理，开展全员 OEC 运动

5、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) 带队实践：团队作风实操大练兵

第四单元 关键跨越四：“管理业务”出业绩

一、做好业务管理，必须狠抓执行力

1、理清业务管理的逻辑思路

- 1) 明确目标找重点
- 2) 强化行动追过程

- 3) 精准细节抓关键
- 4) 效率提升助执行
- 5) 绩效管理拿结果

2、什么是执行？什么是执行力？

- 1) 学院派观点 VS 实战派观点
- 2) 把“目标”变成“结果”的“行动”

3、革除执行陋习，清除业务发展障碍

(1)、 “抓业务，做执行”的“盯”字功

- 1) “讲过”不等于“做过”，“做过”不等于“做好”
- 2) 会盯的干部有实效，不盯的干部不牢靠

(2)、 “抓业务，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)、 “抓业务，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)、 “抓业务，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

二、业务实操方法论：高效管理者要用高效方法

1、高效解密：这样工作最高效，效率提升“三板斧”

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，忙到点子上，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

三、搞定：基于业务流程的“问题分析与解决之道”

1、“空雨伞”模型：不能分析问题，就不能解决问题

2、业务问题分析与解决：采用“自然计划模式”

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、业务项目实操：工具演示·流程分解·案例分享

4、业务项目沙盘：“问题分析与解决”成果路演

四、业务推进：业务管理中的两大难点与黄金策略

1、从 0 到 1，业务如何“快速启动”？

1) 向拖延症亮剑，向拖延症宣战

2) 业务启动的“烂开始”策略

3) 烂开始，好结果；不开始，没结果

2、从 1 到 100，业务如何“高效推进”？

1) 业务成功的秘诀：先开枪，后瞄准

2) 发展中的问题，要在发展中解决

3) 案例解析：微软如何称霸桌面操作系统

五、结果导向：业务管理就是要管出结果来

1、破除苦劳逻辑：用结果衡量执行，论功劳不论苦劳

2、做任务是“假执行”，做结果才是“真执行”

3、一流干部“给结果”，末流干部“讲如果”

4、执行必须到位，让团队“为结果而战”

- 1) 用“钉钉子的精神”干工作
- 2) 用“四千精神”要结果
- 3) 用“麻将精神”出绩效
- 4) 用“屎壳郎精神”去做事

5、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”

六、业务落地：业务管理的“七个不放过”

- 1、找不到问题的根源——“不放过”
- 2、找不到问题的责任人——“不放过”
- 3、找不到问题的解决方案——“不放过”
- 4、解决方案落实不到位——“不放过”
- 5、问题责任人没有受到教育——“不放过”
- 6、没有长期的改进措施——“不放过”
- 7、没有建立档案——“不放过”

结语：

- 1、 卓越是方向，成长在路上，最好的管理者永远精进、终身成长在路上。
- 2、 通过《人生五章》的领悟与启发，实现真正的“关键跨越”！

【特别说明】：

1. 由于张戴金老师在管理培训领域耕耘 17 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”做管理培训，说明您对管理培训是认真的！
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。