

假如把企业的高层管理者比作“脑袋”，
那么中层管理者就是“腰”，
腰不好，领导就头大。

===== 中 坚 力 量 6 堂 课 =====

2 天互动式培训 15 个经典案例

假如把员工队伍比做球队，中层管理者相当于二传手，一个好的二传手，
死球可变成活球；二传手不到位，好球也要变成臭球。

时间地点：

2013 年05 月18 - 19 日北京	05 月25 - 26 日上海	06 月08 - 09 日深圳
2013 年07 月13 - 14 日北京	07 月20 - 21 日深圳	07 月27 - 28 日上海
2013 年11 月09 - 10 日北京	11 月16 - 17 日上海	11 月23 - 24 日深圳

课程费用：4800 元/ 两天，买一送一，不再打折，单独一人收费3600 元。
(包括资料费、午餐及上下午茶点等)

授课对象：企业副总、各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、
从专业人才转型到管理的、进一步想提高管理绩效的、晋升到
高层管理以及其它预备管理人员

【咨询电话】北 京：010 - 51666114 上 海：021 - 51863894 深 圳：0755 - 61280936

(不需要此类信件请回复电邮至p x t x 2013@126.com 办理退信)

【培训专家】

薛灿宏 先生
清华大学总裁班特聘讲师，
一六八培训网首席顾问
曾任红豆集团管理顾问，
曾任江苏科行集团管理顾问

培训企业：万达集团、三一集团、高露洁、中建五局、华北油田、红豆集团、海信集团、
远东集团、厦门象屿集团、扬子江药业、华润集团、报喜鸟、泰尔茂（日资）、山西经

纬纺机、三得利啤酒、青岛联通、贵州工商银行、浙江横店集团、淮阴卷烟厂、成都明珠集团、芜湖邮政局、南方电网、长城润滑油、三星电子、山东杏林学院、桂林供电局、常州中国银行、天士力药业、无锡交通实业总公司、中电集团、安徽交通集团、广州云星房地产、江苏光芒集团、中国电力科学研究院…… 等。

著有《中层经理怎样当》（经济日报出版社），《中层变革》（北京大学出版社，光盘），《执掌团队》（经济日报出版社）。

【为什么要培训6 堂课？】

当今中国企业的中层干部，很多是半路出家。原先是业务骨干、技术能手，后来时势造化被推到“管理”这个位置，从业务一把好手，到承上启下、带领一帮人把一摊子事情做好，这个角色转换并不容易。

对薛灿宏老师，我和我的中层干部都不陌生，听他的课程好几年了。他培训的最大特点就是务实。薛灿宏老师不拘泥于中层干部所面临的“事”，更多谈了中层干部所面临的“人”，上司是人，同僚是人，下属也是人，中层干部整天就是跟人打交道；做事是基础，为人是根本，做事的本领再强，但为人失败，是中层干部最大的失败。

薛灿宏老师的课程，讲述了一些职场潜规则。潜规则不是公司制度里所能找到的，也绝非大学课堂里讲授的，摸清潜规则，并按潜规则做事、为人，才有可能让上司赏识你，同僚配合你，下属尊重你，你的职场生涯才能顺利发展，否则，即使干劲冲天，也有可能里外不讨好、四面楚歌。

我们需要怎样的中层干部？这个课程给出了答案。

——远东集团董事长 蒋锡培 为《中层经理怎样当》序

【课程大纲】

第一堂课 明确自己在企业的定位

1. 企业的汉堡结构（高层要有决策力，基层要有行动力，中层需要执行力）
2. 为什么会有中层（什么叫执行力？三个字：做到位）
3. 中层的三大难关（上司认可、同僚支持、下属推崇）
4. 中层的两大罪过（群众领袖、小国之君）
5. 中层的一大软肋：推卸责任（员工可以跳槽，老板只能跳楼）
6. 中层不同阶段的定位（做经理、坐经理、作经理）

案例讨论：(1)领导责骂，下属嘲讽，中层“夹板气”是怎么造成的？

(2)我这个人力资源部经理，怎么就吃力不讨好？

第二堂课 如何得到领导认可

1. 领导都是对的：坚决执行（与领导的意见不一致时，第一服从，第二沟通）
2. 不议论领导是非：承上启下（而不仅仅上传下达，更不能欺上瞒下）
3. 维护领导威信：自我退后（长用者多批评，短用者多表扬）
4. 用数字说话：结果至上（汇报工作谈结果，请示工作说方案）
5. 请领导做选择题：勤于思考（问答题永远留给自己）
6. 让领导做好人：勇于担当（没有坏人就没有好人，没有坏人就没有执行力）

案例讨论：(3)处处小心，还是屡屡受挫，我一个空降新经理如何是好？

(4)员工罢工，老板发怒，我一个中层干部怎么办？

第三堂课 如何进行跨部门协作

1. 惜缘：因为看法不同，所以必有冲突（没有冲突就没有改善）
2. 尊重：面子第一，道理第二（面子决定好感，好感决定成败）
3. 内敛：高调做事，低调做人（孙悟空是不是好经理？）
4. 克己：让于名利，无欲则刚（勤奋做事，简单做人）
5. 助人：予人玫瑰，手有余香（妥协、忍让、隐藏，是优秀职业经理人必不可少的素养）

案例讨论：

(5)协作不力，如何应对公司内部的派系之争？

(6)有职无权，别的部门不买我的帐，怎么办？

第四堂课 如何调动下属工作热情

1. 金钱激励：很重要但不唯一（不谈薪水，是愚民政策；光谈薪水，是害民政策）
2. 晓之以利：弄清楚为谁而工作（与其抱怨薪水少，不如检讨岗位价值低）
3. 引而不发：让他人说出你的想法（把自己的意见变成他人的意见，把他人的意见变成大家的意见）
4. 多头并举：从不花钱的表扬开始（人人需要兴奋，表扬就是兴奋剂）
5. 防微杜渐：一切从工作积极性出发（优秀的管理者，应该是激励高手）

案例讨论：(7)员工擅自跟客户吃饭，这笔钱该不该报销？

(8)黄金季节来了，员工闹情绪，我该怎么办？

(9)月工资8 0 0 的大学生撞塌工棚使公司损失3 万，如何处理？

第五堂课 如何管好部门绩效

1. 角色转换：做教练而不做警察（好的管理者就是好教练）
2. 灌输数字：修“路”而不是修“人”（与其责怪下属太笨，不如反思为啥教不好）
3. 聚焦绩效：多谈行为，少下结论（就事论事，不妄加结论，是改善员工行为的法则）
4. 抓住关键：重视什么，就得到什么（程序清晰、数字明确，像麦当劳一样教员工）

- 5 . 目标管理：控制过程才能控制结果（目标绩效管理是照妖镜，是探照灯）
- 6 . 迫使进化：追求快乐，逃避痛苦（下属的素质差，不是你的错；不能提升下属的素质，是你的大错）

案例讨论：⑩临阵换将，烂摊子怎么快速出绩效？

⑪员工私捞好处，漏洞怎么堵？

⑫考核，考出员工集体围攻考核主管 该怎么办？

第六堂课 如何带出优秀团队

- 1 . 团队为王：做英雄还是做领袖？（管理，就是运用他人的努力实现目标）
- 2 . 讲清规则：游戏也得先说玩法（游戏规则，是为了解决公平问题、效率问题）
- 3 . 同舟共济：一起营造安全感、归属感（员工心态出现问题，是管理者的责任）
- 4 . 双管齐下：一手抓制度，一手抓文化（万达是军队，万达是学校，万达是家庭；万达的企业文化，

把我们想说的都说了）

- 5 . 基业长青：好员工是培训出来的（培训是第二生产力）

案例讨论：⑬怎样面对“老油条下属”？

⑭如何应对“又臭又硬”的下属？

⑮表现良好的员工身上“有味道”，怎么处理？

本课程历时6 年，不断完善，培训企业逾1 0 0 0 家，数万管理者受其启迪。

.....
从实践中来，到实践中去，一切从实际出发，很实用，这是薛灿宏老师的鲜明特点。

江苏光芒集团董事长范朝洪

有理论的高度，有实战的深度，言之有据，诙谐幽默，引人入胜，所以我们两个月里请薛老师讲了三次。

山西经纬纺机党委书记库冠群

古今中外，信手拈来，鲜活的案例，生动的故事，很过瘾。

中建五局土木工程公司总经理姚子辉

当我们打算给中层干部做培训时，对国内的培训师进行了筛选，并找来最后看好的几位培训师的音像资料，比较以后选择了薛老师。事实证明，我们的眼光是对的。

厦门象屿集团人力资源部经理邓鸿雁