

# BR 领导力—VUCA 时代管理者六项精进

## 课程背景：

**BR 领导力**全名 **Business Result Leadership**. 课程缘起于企业在学习了很多管理课程后，开始对领导力产生需求。因为传统管理模式在面对新环境时，出现了一些不容易解释的问题，需要领导力理论来对管理理论大厦进行修补和完善，领导力与经典管理模式并不对立而是有益补充。BR 领导力有三大技术特点：

强调以**业绩提升**为核心，领导力的发展已历经过 3 代，第 1 代的领导力是以《从优秀到卓越》为代表，强调领导者不可复制的坚定意志与高尚品质。第 2 代的领导力以《情境领导》、《领越领导力》、《卓越团队的五项修炼》为代表，试图通过任务分析，将领导力变成可复制的技能。第 3 代领导力以积极心理学衍生应用分支之一的教练技术为内核，研究通过觉察人性来实现领导力。当领导力发展到第 4 代，企业越来越急迫的需要领导力为企业产生价值，而不仅仅是强调高管个人心性修炼，以业绩为导向的领导力站上了管理发展的舞台。

**技术理念一致性**，中层与高层领导力的技术理念必须具备一致性；否则会造成管理的脱节，不能中层一套、高层一套。

**工作任务有侧重点**，中层领导力偏重对事务的影响，满足中层解决问题的需要；高层领导力深入解读领导力核心技术原理，综合领会领导力的技法与心法。

《Business Result 领导力》就是专门研究新时代下组织工作氛围改造的管理课程，课程中不讲授具体的个体沟通技巧，而是探讨组织沟通机制的建设方法。《BR 领导力》既不是专家授课式的管理技巧堆砌，也不是忽悠式的管理演讲，更不是励志成功学。课程以 APEC 工作法为核心方法论，构建管理者的六大技能修炼，带来 18 个管理细节的全面提升，解决企业管理干部复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**三年以上管理经验的各层级管理干部（包含董事长、总经理、部长、总监在内的企业高层领导，人力资源总监/经理，管理干部培养工作负责人，部门经理、课长等中层管理干部及储备干部）。

理干部培养工作负责人，部门经理、课长等中层管理

## 课程特色：

● **实在：**著名跨国公司成功管理模式加入讲师在著名企业的任职经验，课程针对管理人员实际遇到的问题为出发点，强调技能提升来解决管理问题。

● **实用：**不是专家授课式的管理技巧堆砌，也不是忽悠式的管理演讲，在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。

● **实效：**以 APEC 工作法为核心方法论，构建管理者的六项技能修炼，强调以业绩为导向组

织上下一体的组织沟通氛围营建，带来 18 个管理细节的全面提升，高层领导者学习搭建一套组织内部交流运作的系统，中层领导者可以学会如何使用这套系统进一步提升组织的工作绩效。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

## 课程收益：

通过 BR<sup>®</sup>领导力的学习，高层领导者将可以搭建起一套组织内部交流运作的系统，中层领导者可以自如使用这套系统进一步提高组织的工作绩效。

- 管理干部能够根据需要随时在管理角色和专业角色中切换,不再出现上级忙下级闲的倒挂
- 管理干部将获得对下属进行有效的绩效沟通与指导的能力，以管理和师带徒兼顾的方式，在创造绩效的同时，不断为企业复制、储备和输出可用人才，做好管理中务实的一面；
- 管理干部将理解什么是真正的人性化管理，拥有对下属心理的洞察力，并找到合理的选项对下属进行思想工作，做好管理中务虚的一面；
- 管理干部将形成明确的成果意识,功劳为主苦劳为辅,懂得用成果来与上级沟通,用成果激励下属

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练

## 课程框架：

### 一、目标导向技能

业绩型领导者的关键素养：  
在复杂环境下做出动态平衡决策

### 二、计划共创技能

巧用SCC创意圈摆脱民主决策低效怪圈；  
组建低成本、高效率的团队结构支持  
项目成功

### 三、进度掌控技能

【时间管理表】的三大价值：

- ①对成员进行有效授权；
- ②放大业绩型领导者的时间价值；
- ③彻底将管理者从监督中解放出来



### 六、成果激励技能

将自己培养成为“用发展眼光解决问题”的卓越领导，应用成果激励技能建立组织成员的信仰

### 五、团队关怀技能

业绩型领导者面临的新挑战：  
从运用制度转向运用“真善美”，  
建立低成本常态化的团队关怀机制

### 四、绩效支持技能

根据需要增强/减少成员对领导者依赖  
培养成员独立思考的能力，推动下属  
更好更快的完成业绩

## 课程大纲

### 第一讲：开篇：蓝图素描

#### 一、适合自己的管理干部快速成长路径

##### 1. 管理者认知

职场案例解析：500强的人才模式为何难以复制

- 1) 怎样的人才观可以帮助中国企业避免培训投资打水漂？
- 2) 企业管理人才培养误区：只培养经理人，忽略职业二字

##### 2. 管理者角色定位

- 1) 解决问题是管理的手段而不是目的
- 2) 管理者就是要管资源

#### 二、组织氛围营建与企业文化

1. 让企业文化真正落地的基础

现场练习：你期待在团队中出现什么样的氛围

##### 2. 管理者的基本功

- 1) 管理者职责 VS 企业的“四个一”工程
- 2) 优秀管理干部的起点：APEC工作法

### 第二讲：目标导向技能——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

#### 一、管理者职责

1. 成败系于起点
2. 管理干部的自我分析

3. 企业日常管理中最大的瓶颈
- 4. 三大模式解决企业各管理层级对目标看法不一的问题**
  - 1) 上级目标协商模式
  - 2) 下级目标激励模式
  - 3) 下级目标推动模式

## 二、管理者的工作方向

1. 什么是好的管理者

案例分享：奶奶与保姆的故事

### 2. 目标沟通系统为管理干部带来的三大改变

- 1) 方向更明确
- 2) 团队更团结
- 3) 人力更高效

## 第三讲：计划共创技能——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

### 一、论计划的重要性

1. 翻转课堂：高效的会议可以这样召开
- 2. 管理干部对自身工作定位的两大严重误区**
  - 1) 只监控不优化
  - 2) 只执行不建议

### 二、制定计划的步骤

1. 计划的意义：中国企业管理发展简史
2. 管理干部能力差异的最主要体现就是计划水平
3. 制定计划的六脉神剑

团队活动：资源竞赛

### 三、从目标管理到项目管理

1. 目标管理的基础—SMART 原则

现场练习：运用 SMART 原则将目的转化为目标

2. 将目标变成可实施的项目

视频欣赏：从“改变中国的三大战役”中找到将目标用项目管理的方式来推进的真谛

3. 推行项目制，在计划中成长

现场演练：召开立项会议的五步心法

### 4. 建立计划沟通系统的重要收益

- 1) 思维更敏捷
- 2) 计划更完善
- 3) 员工更好用

## 第四讲：进度掌控技能——养成良好管控习惯，确保部门工作有序推进

### 一、有效提升执行力，从养成良好的管控习惯开始

实案分享：一个小漏洞带来的每年 1000 万亏损

1. 执行力不等于到位
2. 推行执行文化建设表，解决企业“烂尾楼”

### 二、管控进度，从有效管理员工的时间节奏开始

案例分享：程序员小廖的故事

1. MBO 管理的实质：由盯人盯事到管进度，管时间
- 2. 传统时间管理方法论的局限性：偏重个人事务管理**
  - 1) 第一代时间管理：便利贴式

- 2) 第二代时间管理：日程表式
- 3) 第三代时间管理：四象限时间管理

### 三、第五代时间管理：帮助管理干部从管人、救火真正转变为管部门

1. 有效管理时间的五个步骤
2. 第四代时间管理
- 3. 巧用第五代时间管控表，有效地将个人时间变为组织时间**
  - 1) 第五代时间管控表的使用方法
  - 2) SCRUM 视觉看板在组织中的有效应用
- 4. 管理者如何有效授权**
  - 1) 高效授权公式：2 个原则+4 步心法
  - 2) 做好要事的六脉神剑
- 5. 推动时间沟通系统为企业带来的效益**
  - 1) 动态更清晰
  - 2) 分工更合理
  - 3) 项目更安全

## 第五讲：绩效支持技能——把握绩效不良要害，一针见血解决下属绩效问题

### 一、绩效管理从区分什么是“问题”开始

- 1. 问题与问题意识**
  - 1) 明确责任对象
  - 2) 区分问题的虚与实
2. 管理干部在员工出现问题时可能表现出的六类状态

现场讨论：我们的员工出了什么问题？

### 二、如何快速找到问题的主因

- 1. 快速找到问题的 3 种工具**
  - 1) 5WHY 法
  - 2) 线性问题思考法——切西瓜法
  - 3) 系统思考法
2. 下属出现绩效问题，甚至屡次指导见效甚微的根本原因在于哪里？

案例分享：转动 50 万亿元人民币巨盘的神奇方法

现场挑战：任何复杂问题都有简单的解决方案

### 三、工作绩效的改善程序

1. 工作问题改善的两种途径
- 2. 工作方法的改善程序：“554”法则**
  - 1) 工作方法改善程序的 5 个步骤
  - 2) 检讨和改善工作方法的工具：5 项基本构思
  - 3) 工作指导四阶段法
- 3. 实施绩效沟通系统将产生的神奇效应**
  - 1) 沟通更务实
  - 2) 目的更正面
  - 3) 团队更成熟

## 第六讲：团队关怀技能——洞察下属心理，建立工作之外的团队情感纽带

### 一、人性化管理

1. 变质的人性化管理：人性化管理是增加福利和不断讨好员工吗？
2. 人性化只是手段，实现管理要求才是目的

3. 下属是人不是机器，人会被机械化的目标推进压垮

案例分组与讨论：老田与马主管的故事

1) 人性化的管理从理解人的行为开始

## 二、马斯洛需求层次理论及应用

1. 你真的理解马斯洛需求层次理论吗？

### 2. 马斯洛需求层次理论在管理中的应用

1) 团队成员分析表

2) 建立常态化的情感沟通系统，建立工作之外的团队情感纽带

3) 解决下属情感问题，找到动机是说服力高低的关键

## 三、有效沟通的工具及实践

1. JOHARI 异文化沟通之窗

2. 人脑接受信息的原理

案例讨论：工作中沟通常常无果的原因

视频欣赏：何为同理心

3. 有效沟通的2大公式及实践

案例复盘：再看老田与马主管的故事——与人有关问题的处理程序

### 4. 持续运行情感沟通系统后企业将出现的变化：

1) 关系更融洽

2) 情绪更平稳

3) 工作更顺畅

## 第七讲：成果激励技能——用成果证明价值，用成果激励团队

### 一、运用成果建立话语权

1. 社会百态：小乡长的成功故事

2. 区分“成果”与“结果”是管理干部的必备能力

### 二、管理干部的必备素养

1. 如何运用成果获得领导信任，不断增加话语权？

2. 如何运用成果激发团队斗志，营造愉快积极的工作氛围？

3. 境界提升：超越成果的“成果”

### 4. 成果沟通系统成功落地后的可发生如下效应：

1) 信心更坚定

2) 状态更充实

3) 创新更主动

团队活动：极速挑战

## 第八讲：（尾篇）透视格局——发现优秀管理者的未来

### 一、拥有领导思维的管理干部，才是真正的职业经理人

1. 总经理是不是管理干部成长路径的坟墓？

2. 提升个人修养，从管理者走向领导者

课程回顾总结

（注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整）