



经典管理训练课程

Management design and technology

管理罗盘

掌握管理核心技术
使人与事实现平衡

经典管理训练课程

Management design and technology

管理罗盘

掌握管理核心技术
使人与事实现平衡

目录

- 第一部分 课程概述
- 第二部分 课程大纲
- 第三部分 教室布置
- 第四部分 讲师简介
- 第五部分 联系方式

第一部分 课程概述

1.1 课程背景

■领导力大师沃伦·本尼斯(Warren G. Bennis)说：这个时代是前所未有的，许多问题都没有答案。许多管理者过去习惯君临万物，现在也开始尝到疑惑的滋味。在新时代，领导艺术的内涵必然会有所改变，其中一条便是描述领导力的缩略语从COP (Control, Operation, Project 控制、操纵和预测) 变成ACA (Alignment, Creation, Adaptation 合作、创造和适应)。



■著名的未来学家、趋势专家丹尼尔·平克(Daniel H. Pink)敏锐地察觉到，人类社会已经步入“右脑时代”，在这个时代，知识不再是力量。他开创性地指出：未来属于那些拥有与众不同思维的人，唯有拥有右脑时代的6大全新思维能力：设计感、娱乐感、意义感、故事力、交响力、共情力，即“三感三力”，才能于决胜于未来。组织要在未来的竞争中取胜，管理者就需要不断提升其综合管理技能来提高员工的工作效率，为每一个成员有效赋能，基于“三感三力”把团队建设、人员培养这种原来并不怎么重视的工作提高到空前重要的高度，充分激发员工的深层次内在动力，并掌握必要的组织能力提升工作方法和技能。

■进入二十一世纪，快速变化的商业环境使得企业竞争越来越激烈，企业管理发生了巨大的变化。当价值越来越多地来源于劳动者的知识，工人们也不再是工业生产这个大机器里面的小螺丝时，**管理和领导越来越融于一体**。员工向管理者寻求的不再仅仅是单纯的任务分配，而是对工作目标的定义。管理者对员工的组织，也不再仅仅是为了

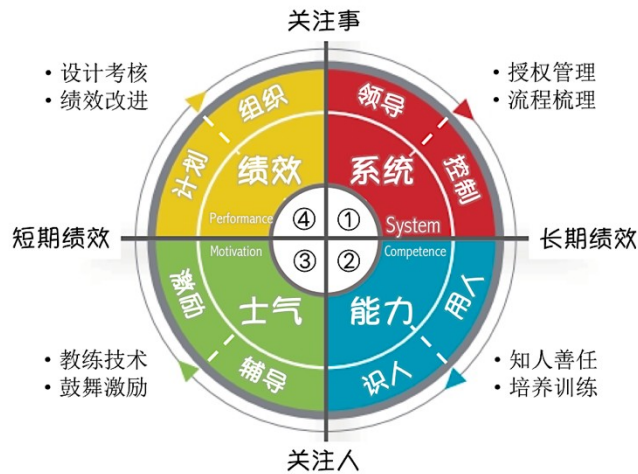
工作效率最大化，而是为了提升技能、发展潜能和启发结果。由于管理者所面对的环境经常处于变动状态，管理者在实际工作中面临的处境早已变得更为复杂，旧式的“控制、命令与催促”注定将逐渐被淘汰，一种变化业已开始。沃伦·本尼斯还指出，人们只能在亲



身经验中学习管理。就个人而言，他们必须有成为领导者的抱负和内在驱动力；他们必须发展从经验中学习的能力。本课程采用混合式的学习方式，发展领导者的能力。

1.2 基于管理原理的行为模型

■在本课程中，运用一套基于管理行为的模型“管理罗盘 PMCS”如下图——：Performance（团队业绩）、Motivation（团队士气）、Competence（团队能力）、System（工作系统、方法\流程）：在现实的管理工作中，管理者不仅需要关注工作业绩，更需要提升团队士气、营造团队协作与沟通的氛围、运用有效的管理技术来激励与辅导下属，以实现管理的最佳效果。管理模型 RMCS 帮助管理者衡量自我管理行为，通过形式新颖的管理模拟，让学员在模拟体验中学习管理，提高团队管理能力。



团队业绩 Performance :

是指上级考核你的团队指标，有时也称为团队绩效。例如，销售团队的绩效是销售指标，

生产团队的绩效是产量和质量，安全管理部门的业绩可能是安全事故率的高低，人力资源部门可能是员工的满意度等等。团队绩效大多由团队的诸多成员共同完成。

团队士气 Motivation :指团队的成员在组织中是否自愿的工作，是不是能够带有激情和热情去工作，是不是充满正能量的去工作，有时也称之为风气。高效的团队在遇到工作中的困难时，会凡是往好的方面想，会迎着困难上，发现问题解决问题。拥有高昂的士气的团队内部充满正能量，他们讲人品、讲纪律、讲正义、讲学习；没有团队士气的组织内部会抱怨，会用许许多多的客观理由来解释为什么没有完成工作。但是团队正能量、团队的激情和热情往往会随着时间递减的。

团队能力 Competence :指团队成员在组织中完成工作所需的知识与技能。每个团队成员的知识和技能不一定一样，但是他们组合在一起能够最好地完成团队的任务。工作性质不同的团队有不同的能力特点，同时也有一些通用的能力，例如人际能力、沟通能力，表达能力，协助能力，执行能力等等。

工作系统 System：指团队的工作可以按照某种方法，流程，形式重复地完成工作，并能在一定程度上保证工作的结果。例如一个售后服务团队为了提高解决客户现场问题的效率，建立一个检查故障的流程，最大化地解决问题；安全监管团队建立一套行之有效的监测方法系统，时刻检查、监督安全事件；人力资源团队为了提高沟通的效果，想出了一些视觉提示的方法在醒目的地方提醒员工。这些都统称为工作系统。

1.3 本课程收益：

- 学习领导团队达成绩效的基本原理；
- 运用一套基于管理行为模型 PMCS；
- 收获恰当使用管理方法和领导艺术的指导
- 在模拟体验中体会平衡管理罗盘 PMCS 四要素是衡量优秀领导者/管理者的标准；
- 通过模拟体验对具体管理实践的探索，获得管理决策判断和实践工具；
- 展开高绩效团队打造的探索、获得管理决策判断的指导。



1.4 课程设置：

- 课程适合：企事业单位各级管理者，如各级团队管理者、职能部门经理/主管等基、中、高层管理者，新晋升经理和主管、储备干部
- 适宜人数：25-50人
- 课程形式：混合式学习——
讲授+案例分析+工作坊 WORKSHO+模拟体验
- 授课时长：2天，每天6~7小时

1.5 混合式学习项目与传统管理培训课程有什么区别？

- 混合式学习项目是专业的培训课程设计，不同于单个讲师凭自己的经验和书本上的理论组合成的传统式的培训；



- 成人是带着经验学习的，不是单纯的设计管理理论是什么，而是设计模拟体验（情境）让学员最大化的理解和接受管理的深刻道理，并能够结合自己的工作实际；

- 教学点不是老师讲出来的，是学员基于自己的过往的经历经验和现场的学习情境“建构(Constructivism)”出来的，所以学员的学习是主动的；

- 混合式学习项目有一系列紧紧结合现场培训情景的寓教于乐的管理模拟体验，这保证了每个学员都能全程高

度投入学习，大大提高了学员的满意度——这样学员更能够身临其境地理解管理理论。管理模拟体验引入了一个简单易懂而实用的管理模型 PMCS，方便了学员把体会到的管理思路运用到实际的工作中，大大提高了培训投入产出比（ROI）。

第二部分 课程大纲

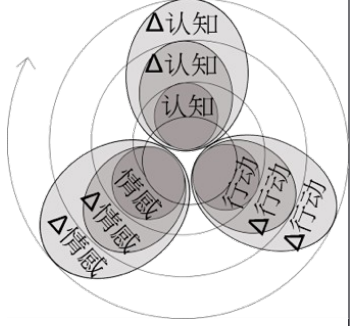
第一天		课程大纲及内容安排
08:30 ~ 08:40	<p>■课程互动开场：报到与期待 (Ice Breaking)</p> <p>▲说明：用有趣的活动来帮助大家做课前热身，并让每个学员集中到课程的主题及目标上，进入课程的学习中。</p>	
08:40 ~ 12:00	<p>■第一单元：管理者的核心工作</p> <p>▲身为管理者需对自己的身份有明确认知——即管理者的身份的准确定位，才能客观的自我评价自己的管理工作，才能深刻理解管理的内涵。而掌握管理思想的精髓，就要从管理大师德鲁克对管理的定义入手。作为一名管理者，我们首先要弄明白管理是什么？管理为什么？什么是管理？以及谁是管理者？管理的使命是什么？如何用最简单的描述来定义管理？第一单元的课程通过环环相扣的、逻辑性极强的案例分析加管理模拟体验的方式将以上问题进行深刻解读：</p> <ul style="list-style-type: none"> •【案例】 一个真实的管理难题引发的思考 •管理的核心工作——“管理罗盘 PMCS”模型导入 •管理大师们对于管理的重要定义：I管理就是跟人有关的活动 •II管理者是能为改善机构的运作能力和获得成果作出自己的贡献的人(Peter F . Drucker) •III管理者着眼于贡献 (Peter F . Drucker) •IV管理是指同别人一起，或通过别人使工作完成得既有效率又有效果的过程 (Stephen P. Robbins) •V管理只有永恒的问题，而没有终结的答案 •【模拟体验】 GAME MASTER (上) •【反思与分享】 管理如何提升组织效率？ 	

	<ul style="list-style-type: none"> •百年管理的三个演变过程&管理是如何解决三个效率的问题
12:00 ~ 14:00	午餐、午休
14:00 ~ 17:00	<p>■第二单元：发挥管理的价值</p> <p>▲为什么拥有同样的资源和人，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？为什么现实的组织中有那么多的人，却陷入无效的、甚至毫无意义的工作中？如何解决？影响人们有效工作的关键因素是什么？管理真正的价值到底在什么地方？第二单元的课程将引导学员延续上单元对于管理的思考——基于管理行为的管理模型 PMCS，继续利用管理模拟体验的方式让学员再一次深刻反思并自我建构：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 【模拟体验】 GAME MASTER (下) • 【反思与分享】 你的团队绩效从何而来？ • 深刻洞悉管理中的人和事：关于人的工作 VS. 关于事的工作 • 管理者的管理水平要达到的最低程度 & 管理专家与管理高手 • 管理者的关注圈(concern) 与影响圈 (circle of influence) • 管理的本质，把责任、权力和利益分成等边三角形 • 【反思与分享】 如何通过管理释放团队绩效？ • 管理罗盘模型解析：重新思考你的工作系统 System • 长期团队绩效稳定的考量：尊重工作系统的完整性

	<ul style="list-style-type: none"> • 管理者／领导者个人对绩效的影响度 • 绩效发挥与管理者的软技能 Non-technical skills • 【案例】为何优秀的他们没有取得应有的成功？来源于组织学习大师阿基里斯 (Chris Argyris) 的研究 • 【讨论】如何才能走出“获得较高领导地位后，领导力发展就停止了”的怪圈？如何才能做到职位晋升而学习能力同步提高？ • 【反思与分享】如何有效发展个人的领导力？ • 【工具】应用发展管道模型 Development Pipeline®
17:00 ~ 17:30	啊哈时刻/当天课程总结

第二天 课程大纲及内容安排	
08:30 ~ 08:50	<p>■动力活动：唤醒与回顾</p> <p>▲说明：用充满活力的活动来帮助大家进入学习状态并回顾第一天课程，进入今天的课程的学习中。</p>
08:50 ~ 12:00	<p>■第三单元：员工的绩效是由管理者决定</p> <p>▲管理者必须认清这样一个现实：芸芸众生千差万别，人和人之间无论在智商、体力、知识、技能等方面，抑或在爱好、信念、性格、作风等方面都各有特点，各不相同，也参差不齐。</p> <p>做同一件事，不同的人展示出的能力也不一样。管理是人的延伸，事实证明，辅导是促进员工成长的最佳途径。成功的辅导能够充分调动员工的能动性，引导员工在积极思考中领悟问题的解决之道。在工作中及过对员工进行有效辅导，可以使员</p>

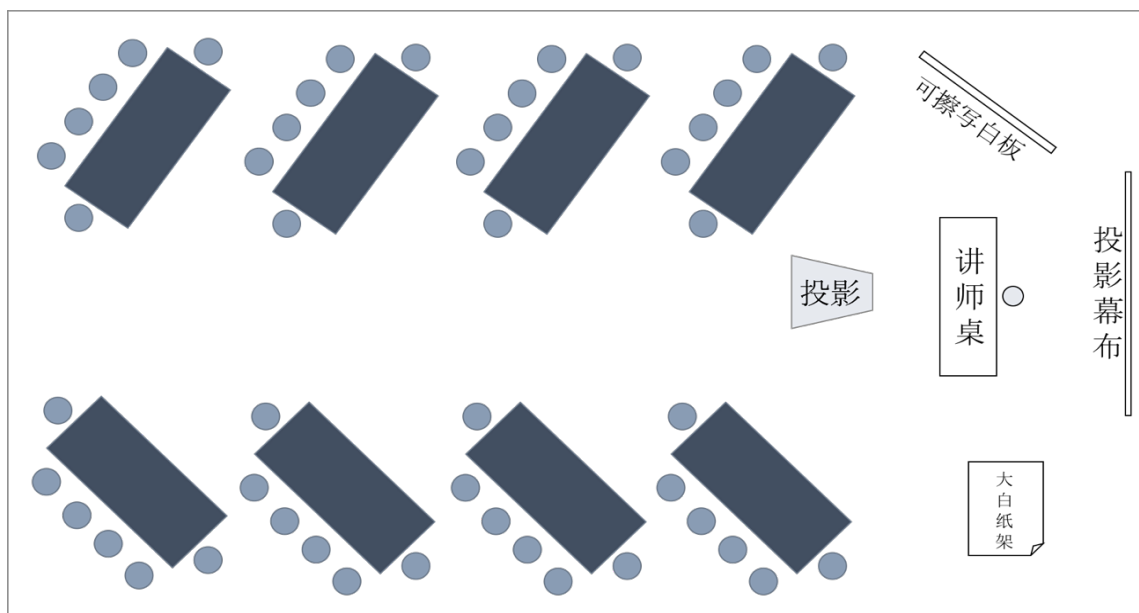
	<p>工快速具备业务发展所需要的能力，并使其技能水平快速提升、个人业绩也得到提高，同时还拓展了员工个人发展空间。</p> <ul style="list-style-type: none"> •管理罗盘解析：正确姿势提升团队能力 <p>Competence</p> <ul style="list-style-type: none"> •【反思】管理的三个原点 (Peter F . Drucker) •【反思】个人领导力的五个层次 (John C.Maxwell) •管理罗盘模型中团队能力先天解决之道：识人用人 •【工具】PDP 行为特质动态衡量系统测评与应用 •知己解彼：分析 PDP 测评结果 •管理罗盘模型中团队能力后天的解决之道：辅导 •【反思与分享】如何更好的进行辅导？ •【工具】教练工具 4F 练习 •从辅导到教练：成功改变认知、激发情感、动员行动的能力 •促人改变的三个轮子：自内而外与自外而内的改变 •有效的激励、唤醒与鼓舞
<p>12:00 ~ 14:00</p>	<p>午餐、午休</p>
	<p>■第四单元：长期绩效的保证——有效激励和辅导下属成长</p> <p>▲组织要在未来的竞争中取胜，管理者就需要不断提升其综合管理技能来提高员工的工作效率，为每一个成员有效赋能，把团队建设、人员培养等并不怎么重视的工作提高到空前重要的高度，充分激发员工的深层次内在动力——旧式的“控制、命令与催促”</p>

<p>14:00 ~ 17:00</p>	<p>注定将逐渐被淘汰，“激励、唤醒与鼓舞”将越来越成为主流，管理者掌握必要的工具方法来激励和辅导员工成长。本单元聚焦于团队士气模块。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 【梳理】反求诸己，你希望你的老板什么激励？ • 组织中的激励：保健因素 (Hygiene factors) VS. 激发因素 (Motivators) • 如何保持员工长期态度的积极改变？(Frederick Herzberg) • 【体验】员工的满意度盖洛普工具 Q12 • 管理者的管理行为与员工沉默 (employee silence) • 为避免员工沉默领导者的上中下策 • 从管理者到领导者：动员群众 解决难题 (by Noel M. Tichy)
<p>14:00 ~ 17:00</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 【练习】认可与激发员工的新视角——欣赏式访谈 • 领导者/管理者自身也需要成长 • 毋意，毋固，毋必，毋我 • 【反思】领导者成长的增量：3A 法则 • 重新定义，重新实践，重新体悟 • 【反思与分享】领导者/管理者成长的“年轮” • 【工具】领导者/管理者发展阶梯模型 (by Ram Charan) 
<p>17:00 ~</p>	<p>课程大总结</p>

17:30

注：课程内容可能会以当天课程的实际实施进度而进行调整。

第三部分 教室布置



第四部分 讲师简介

王志涛 老师（北京）——中国培训行业教学罗盘理论创始人

- 知名教学技术专家，教学罗盘©理论创立者
- 曾任人众人教育集团课程研发总经理
- 曾任寓学于乐教育研发院院长
- 曾服务汾酒集团商学院、中国电信天翼互联网学院、
- 北京大学、清华大学等知名高校 特聘讲师



➤ 出版专著《教学罗盘：基于建构主义的整合教学模式》

【个人简介】

■在任课程研发总经理期间，自主研发 40 余门课程，培养了集团 100 位培训师。

■06 年至今，14 年来授课超过 2000 天，在教学设计、课程开发、讲师（培训师）培养、行动学习等方面拥有丰富实践经验。

■多年来系统深入地研究建构主义、体验学习、自然学习法、意义学习 SOI、五星教学等教学模式，十多年来阅读量超过 1000 本著作。他深入研究和实践教学理论及技术，将建构主义与教学实践相结合，推动中国教学技术的科学化发展——让老师教得好，让学生愿意学，开创性提出“教学罗盘”教学模式，致力于大面积提升老师教学质量与学生学习效率。

【主讲课程】教学罗盘系列课程：

《教学罗盘©—基于建构主义的整合教学模式》、《TTT 企业培训师培训课程》、
《课程呈现技巧》、《精品课程设计与开发》、《互动式教学》、《领导者任老师》、
《复盘》、《组织经验萃取》、《将行动学习融入工作》、《问题分析与解决》、
《绩效导向的教练技术》、

【学员评价】

回归本质，重新定义，打通道术。王老师结合自己丰富的培训经验，结合世界级大咖的理论研究成果，给出了很多“易操作、见效快”的技能。

——销售罗盘导师，《训战结合打造大客户销售铁军》作者 鲁冰山

王老师根据自己多年、多维度的实践和经验积累，加上长年的理论研究，形成了一套自己的、有理有据、有图有真相的教学操作系统，会让许多身在此山中的人豁然开朗，也会让许多刚刚入行的小白拿到可实施的工具。——汇丰行地产投资机构·人力资源管理中心总经理 马波

王老师的课程会给到教育培训从业者不一样的思考和启发，减少摸索时间，快速成为教学专家。——讲师训练与课程研发专家 周锦弘

王老师的教学罗盘模式简单、高效，能够有效地指导读者更好地设计和实施教学过程，提高课堂效果，有效地实现教学的 3E 性能 (Effective、Efficient、Engaging)。

——瑞斯康达科技发展股份有限公司·人力资源部副经理 张校民

王志涛老师时常带领学员从脑科学的深度来分析问题，让人不时会有一种醍醐灌顶般酣畅淋漓的感觉。不得不说，这种模式就是课堂上的截拳道，每一位读懂她的教学者都将驶入名师的快车道。——PICC 河北省分公司客户服务部副总经理 董国红

学习不难，能用为难，能用不难，用好为难。王志涛老师提出了“教学罗盘”的实用模型，在每个环节给出了很多实用的案例。这将极大程度降低学习者的学习难度、提升学习者的工作效率！——湖南培训师联盟副会长 李常菊

王老师的课值得每一位在企业大学或 TD 岗位上摸索实践的同学系统地学习，一定会为你在企业中落地培训与业务结合的有效性推进上加速其发展进程。

——美菜网·云杉大学校长 刘刚

【精彩瞬间】

