

# 推动成为球状型领导者

## 《管理者角色转变》

主讲：韩军老师

### 【课程背景】

会当一个好员工不等于会当一个好管理者。管理者面临的最大挑战是什么？概括为三个字：撕裂感。你是一位管理者，目标被撕裂了，时间精力被撕裂了，内心的那种秩序感也被撕裂了，怎么办呢？

如果你要用传统的、自上而下的管理方式去管理，那你放心，撕裂感会伴随着你未来所有的管理生涯。无论你的工作性质是什么，处于哪个行业，**作为管理者，我们实质上只做一件事：连接所有人，也帮所有人连接他所需要的资源。**

为什么要做这样的转变？因为如果我们把自己视为一个传统意义上的**领导**，你会发现，管理这件事太艰难了。

逐渐企业都出现了年轻管理者，如果我们的下属年纪比我们大得多，又很资深，那你怎么自上而下地领导呢？这其实就是“领导者”和“后辈”这两种角色矛盾带给我们的撕裂感。

但如果我们把自己视为一个**连接者**，你可以去观察老同志的工作流程，去帮他跑动跨部门资源，他对你的认同也逐渐产生了。因为你能达成他所不能达成的事情。这是成为连接者之后自然而然会产生的效果。

本次课程，我们将从**思维模式、知识技能和支持体系**三个维度来学习球状型领导角色转变的相关内容，促进我们从传统意义上的领导，成长为能够通过他人完成任务的连接者。我们拭目以待！

### 【课程收益】

- 认识管理者的四大职责
- 学习如何发展资产型员工，提高企业的资产负债比
- 会灵活使用五种“处方”针对员工士气低落的情况对症下药
- 掌握平衡工作管理和人员管理的3种方法
- 掌握情绪管理的核心
- 掌握缓和部门间冲突的6个方法
- 培养激发型领导风格的方法

### 【课程特色】

课程内容落地性强、实操管用、课堂讲解+互动讨论+案例分析

### 【课程对象】

管理者

### 【课程时间】

1天（6小时/天）

### 【课程大纲】

## 一、球状型领导者

### 1、思维模式

### 2、知识技能

### 3、支持体系

案例：霍桑实验、盖洛普路径

## 二、如何通过领导思维的建设，成为激励人心的智者？

### 1、认知角色

#### ➤ 走出误区

误区一：急于变革；误区二：事必躬亲；误区三：压力下情绪失控

#### ➤ 认识管理者的四大职责

职责一：制定计划；职责二：组织；职责三：领导；职责四：控制

#### ➤ 管理者的十种角色

案例：盛杰的改造计划/新品节日宣传计划

### 2、建立正确的领导思维方式

#### ➤ 认识什么是人力资源的资产负债比

互动：员工是企业宝贵的财富吗？

#### ➤ 学习如何发展资产型员工，提高企业的资产负债比

案例：两个清洁工的接待，完全不同！哪个体现了更多资产型行为？

#### ➤ 树立组织是一个社会技术系统的思维

#### ➤ 掌握平衡工作管理和人员管理的方法

案例：如何平衡任务与发展员工？

### 3、如何拥有激发型领导风格——感染和激励追随者？

#### ➤ 激发型领导者的四大特征

#### ➤ 培养激发型领导风格的方法

#### ➤ 高效团队的特征

互动：小测验（航空公司的窘迫、电器公司的高管、如何激发员工）

案例：谷歌公司的20%时间制

## 三、如何通过知识技能的提升，成为在管理中游刃有余的领导者？

### 1、情绪管理

#### ➤ 忽略情绪反应，重视情绪内容

#### ➤ 积极的“俄罗斯方块效应”会增强我们的快乐和工作绩效

#### ➤ 快乐竞争力是可以习得的，先快乐再成功

案例：乐观的员工绩效更好、乐观的身体少生病

工具：乐观自测

互动：吃葡萄传递情绪价值、躯体扫描、放松训练

### 2、高效沟通

#### ➤ 认识管理中的沟通

案例：失败的沟通

#### ➤ 为下属提供支持性沟通

理论：三圈理论

#### ➤ 不同层级的沟通

对上、平级、对下

### 3、综合素养

#### ➤ 积极的心理环境：想法决定悲喜人生，解释风格决定幸福

案例：成熟的心智模式 4 个案例

- 能够掌握人的需求：左手方，右手圆，三规定天下  
规律：遵循人性的规律；规则：社会人群的规则；规划：时间目标的计划
- 状态也就是行动力很多时候比心态更重要  
圣人调心、凡人调行，如何调整最佳状态；自我效能感决定你的状态

案例：疫情中的压力释放

互动：状态碰撞

#### 四、如何通过建立支持体系树立权威？

##### 1、授权予人

- 如何进行有效授权
- 如何避免授权的常见误区
- 授权中的监督

案例：小林的苦恼

##### 2、激励下属

- 发掘激励的动因  
什么是激励？动力包含哪些因素？有关激励的相关理论  
互动：动力来自内心吗？  
案例：马斯洛需求动机理论、双因素理论
- 五招激励士气低落的员工  
员工士气低落的表现；诊断士气低落的原因；如何针对各种士气低落的情况对症下药  
互动：员工士气低落的表现有哪些？原因有哪些？  
案例：小李的辞职信
- 如何赞赏员工  
管理者不赞赏员工的原因有哪些？赞赏的两种常见方式赞赏的三大原则应避免的赞赏误区

案例：失灵的“责备激励法”

##### 3、冲突管理

- 认识并掌握冲突
- 个人应对冲突的五种策略
- 怎样缓和部门间冲突的六个方法

案例：销售资源分配引发的分歧

#### 五、总结

- 1、我的主要学习和成长心得
- 2、我的成长/改变对团队和工作带来的影响
- 3、我对后续发展重点的想法和期望