

管理转身：储备干部核心能力提升训练

一、项目背景

我们做企业经营与管理的，其实一直都会跨领域学习，如军事领域和体育领域。体育领域给企业管理至少贡献了两个非常值得学习的理念，一个叫“**教练式管理**”，另一个叫“**管理转身**”。

一个球员退役后执教一支球队，从球员到教练的身份转变，我们就把它叫做转身。而一位员工从一名普通职员到储备干部，一位技术骨干成为一名管理者，一名部门负责人升任事业部总经理等等，都叫做“**管理转身**”。

近两三年以来，包括华为、IBM 等知名公司在内的越来越多的企业，开始关注“**管理转身**”这个议题，是基于对下面一些问题的思考：

? 01 已经走到管理岗位却依然是技术思维，有没有？

? 02 多了一位“不够优秀的管理者”而失去了一位“优秀的工程师”，有没有？

? 03 虽然带领团队却依然单打独斗，有没有？

? 04 储备干部培训后依然不能很好地胜任，有没有？

? 05 新任干部“阵亡”的风险越来越高，有没有？

怎么办？怎么办？怎么办？

我们借鉴华为等优秀企业的成功案例，研发《管理转身》的混合式学习项目，通过知识学习、技能实践、落地教练等方式支持管理者从**技能提升、工作价值观、时间分配**三个维度，从**管理自己，管理团队**两个方面实现成功转身！

二、培训对象

任职 1-3 年的管理者、技术或业务骨干升职的管理者，部门及团队管理者、储备（后备）干部

三、设计思路



图 1：团队绩效流程图

本方案依据彼得·德鲁克等管理经典归纳出来的团队绩效流程图中的三个维度，系统阐述每个维度所涉及的工作价值观、技能要求和时间分配，涵盖了一个管理者“**管理自己：从技术思维到管理思维**”、“**管理团队：从千篇一律到激活个体**”、“**管理业务：从完成任务到取得成果**”等三个方面的转身。

四、课程特色/方式

课程特色：

- 系统性——课程系统架构清晰，所有内容前后贯穿，相互辉映，绝非单纯几个管理模块的拼凑。
- 有效性——课程核心理论和管理技能是众多五百强企业反复验证的管理经验和工作方法，具有很强实用性与时效性。
- 应用性——非传统教学方式，旨在"学以致用，立竿见影"；每项内容都透过实际的案例和操作工具，引导学员找到解决管理问题的原则，并学习到最实用的操作工具，直接拿来使用。
- 趣味性——整个培训过程，采用学员互动，现场模拟场景训练等多种方式，使气氛热烈，学员在开心之中掌握实战技能。

课程方式：

- 上课方式多元化，60/40 原则(60%专家理论讲解、案例剖析、管理工具使用说明，40%学员互动研讨、角色扮演、实战演练)，从各种方式中体验学习，加深印象。
- 理论讲授 + 案例剖析 + 小组互动研讨 + 情境模拟，案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让学员由工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓。
- 透过案例剖析与操作工具讲解，让学员结合自身工作进行检查与启发，让学员从“做”中了解到自己的不足以及需要改善注意的地方。

五、课程大纲

第一部分：管理自己

第一模块：掌握管理的本质—理论指导实践

管理的首要目的

实现组织的目的

实现组织的目标

管理的悖论

从眼镜蛇效应说起

激励陷阱

管理新思维

管理的边界条件思维

管理的规则意识

管理的契约精神

管理的双刃剑思维

管理的灰度原则

管理的系统思维

团队绩效流程图

管理自己

管理业务

管理团队

第二模块：认清自己的角色—知道才能做到

管理者的角色之一：组织战略承接者

向上澄清承接战略

向下传递分解战略

过程监控落实战略

做好绩效责任者的关键事件

管理者的角色之二：高效团队打造者

团队不同于团体

高绩效团队的 4 个维度

做好高绩效团队打造者的关键事件

管理者的角色之三：团队能力提升者

团队能力不是个体能力的叠加

团队能力的 6 个维度

个人能力提升的方法

做好团队能力提升者的关键事件

管理者的角色之四：组织文化传承者

组织文化传承者经常出现的问题

做好组织文化传承者的关键事件

管理者的角色之五：商业环境营造者

营商环境营造者履行要思考的问题

做好营商环境营造者的关键事件

第三模块：了解自己的特点—知己为了知彼

了解自己的性格特点

展望型的自己-创意创造者

指导型的自己-体系构建者

包融型的自己-团队凝聚者

培养型的自己-以人为本者

了解自己的情绪管理

情绪有时会摧毁一切

情绪管理的 4 个层级

表达情绪而不是情绪化表达

情绪中的 4 个角色：受害者-指责者-拯救者-理智者

了解自己的决策风格

4 种决策的情境

4 种决策风格

决策中的 5 大偏见

内在笃定与承诺升级

了解自己的沟通风格

常见的 3 种沟通风格

沟通的 5 大原则

沟通的 4 大技能

了解自己的冲突策略

两类冲突：良性和破坏性

良性冲突是必要的

良性冲突的三个特征

团队冲突应对策略

竞争的应用情境

回避的应用情境

妥协的应用情境

折中的应用情境

合作的应用情境

了解自己的影响力风格

管理在于如何发挥你的影响力

6 种影响力的来源

第二部分：管理业绩

第一模块：管理者要取得成果

管理者要取得成果

完成任务不等于取得成果

只有态度不等于取得成果

完成职责不等于取得成果

取得成果的核心方法论

OGSM-一页纸计划书

SMART 原则

取得成果不可缺少的两点

以始为终

操之在我

形式&方法

【案例分析】：

1. 三个公司的员工小 A
2. 美国登月计划
3. A 公司的 OGSM

第二模块：整体规划

明确部门目的 (O)

部门目的承接公司的战略

公司战略制定的基本逻辑

公司战略对职能部门的要求

目的编写的技巧

制定部门目标 (G)

目标的 5 大来源

2 类目标要均衡

目标制定的 3Y3B 原则

目标编写的技巧

找到策略抓手 (S)

策略制定的思路 1：CMB 模型

策略制定的思路 2：关键成功因素法

策略制定的思路 3：障碍分析法

策略制定的思路 4：差距分析法

策略制定的思路 5：KISS 模型

构建策略屋

策略编写的技巧

拆解衡量指标 (M)

两类指标

指标的编写方法

形成关键指标库

制定行动计划 (A)

制定实现策略的步骤

识别关键步骤

潜在原因和机会分析

预防措施/利用措施制定

应急和促进计划制定

设计报警点

形式&方法

【小组练习】：

各工具的实操练习

【实践演练】：

以部门真实的场景完成 OGSM (A)

第三模块：有效执行

执行中的六大挑战

变量太多

突发例外

能力欠佳

意愿不足

人性摇摆

机制欠佳

有效执行的六化

任务下达结构化

跟进机制体系化

辅导机制场景化

绩效沟通常态化

激励机制共享化

文化机制落地化

形式&方法

【小组讨论】：

1. 执行的挑战和对策

【案例分享】：

1. A公司的指标池
2. B公司的3会3报机制
3. C公司的分钱机制

【实践演练】：

1. 员工辅导
2. 任务下达
3. 绩效面谈
4. 绩效辅导

第四模块：持续改进

发现问题解决问题

明确问题

查明原因

制定对策

实施对策

评价效果

绩效改进报告做成

制作报告的要领

绩效改进报告格式确认

绩效改进报告制作

第三部分：管理团队

模块一：认识团队

团队管理者要回答的 3 个问题

作为团队管理者，队员会问你什么？

必须回答的三个问题

我们是谁？

我们干什么？

我们去哪儿？

高效团队的 5 个维度

外部-业务：洞察力

外部-关系：链接力

内部-业务：交付力

内部-关系：融合力

核心-学习力

高效团队的团队 7 大标准

形式&方法

【小组研讨】：

1. 团队管理者要回答的 3 个问题
2. 高效团队的 7 大要素
3. 高效团队的 5 个维度

模块二：建设团队

维度 1：洞察力

厘清需求

利益相关方分析

厘清需求的八爪鱼

评估需求

组建团队

你会选择谁？

合格就等于合适吗？

职能合适就能解决问题吗？

贝尔宾团队 9 个角色的启示

形式&方法

【互动研讨】：

1. 你会选择谁？

【测频分析】：

1. 你的团队角色

【演练场】：

1. 利益相关方大图

2. 需求八爪鱼

维度 2：交付力

明确方向

明确方向的三个关键

使命

愿景

价值观

一个好用的结构-逻辑层次

环境

行为

能力

价值观

身份

愿景

形式&方法

【互动研讨】：

三个问题

【视频分析】：

1. 中国绿年会上的“撕逼大战”
2. 彭蕾和蒋芳的感悟
3. 归来的沙克尔顿

【案例链接】：

阿里的六脉神剑

【演练场】：

1. 逻辑层次演讲
2. 规划你的“以身作则”
3. 团队愿景共创

授权管理

授权的障碍与价值

授权五要素

确定任务

确定授权层次

授权发布

过程跟进

总结成果

授权 5 层级

等待指令-指挥式

征得同意-批准式

关键把关-把关式

关注过程-追踪式

关注成果-委托式

授权三讲六步法

形式&方法

【小组练习】：

1. 哪些工作可以授权

【实践演练】：

1. 授权发布

维度 3：融合力

建立信任

什么是建立信任

管理者如何获得下属的信任

团队成员之间如何促进信任

做出承诺

团队成员为什么不承诺？

做出承诺的两个前提

形式&方法

【小组练习】：

1. 小组活动：基于信任个人经历分享

2. 承诺的挑战

【实践演练】：

议事规则

匹配风格

管理者应如何界定下属？

团队如何才能取得有效的成功？

管理者与下属的动态关系

下属工作状态的定义与分类

正确评判下属的能力

知识（学过没有？）

经验（做过没有？）

技能（练的如何？）

正确评判下属的意愿

动机（想做吗？）

信心（能做吗？）

承诺（将会做吗？）

正确评判下属的准备度

R1（低能力/低意愿）

R2（低能力/高意愿）

R3（高能力/低意愿）

R4（高能力/高意愿）

管理者的行为模式

工作行为

关系行为

管理者的四种风格

S1 告知式解析

S2 推销式解析

S3 参与式解析

S4 授权式解析

管理必须“因人而异”

形式&方法

【案例分析】：

1. 失街亭是谁的问题？

【视频分析】：

1. 《独立日》：罗斯凯斯符合“招飞”要求吗？
2. 《卡特教练》：如何让队员绝地反击
3. 《卡特教练》：当队员对你失去信任

【情景模拟】：

1. 你的准备度是多少？

【测试分析】：

1. 你的管理风格

【小组讨论】：

1. 我们该怎样灵活调整
2. 自己的管理风格

激励人心

马斯洛需求理论的启发

生理

安全

社会交往

尊重

自我实现

动机理论的启发

亲和需求

成就需求

权力需求

公平理论的启发

结果公平

过程公平

互动公平

第四种可能性

第三驱动力

自主

专精

目的

通过激励创建集体主义精神

形式&方法

【案例分享】：

1. 分苹果
2. 马未都的故事
3. 公平吗？
4. 无知之幕
5. 维基百科 vs 微软百科

【小组研讨】：

1. 日常工作中的激励菜谱

【实践演练】：

1. 识别员工的状态
2. 设计激励计划

维度 4：链接力

掌握冲突

冲突的 5 种方式

团队冲突宪章

挖掘冲突

冲突的解决策略

彼此看见

发起请求

提供支持

表达需要

形式&方法

【实践演练】：

1. 团队冲突宪章
2. NEED & OFFER

维度 5：学习力

系统性复盘

STEP1：目标悬挂

STEP2：结果评价

STEP3：5力归因

STEP4：心智探索

STEP5：行动计划

说明：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。