

数字化时代高效经理人管理精进训练

中国正在加快进入数字经济时代。互联网、大数据、物联网、人工智能正在汹涌而来，正在改变和颠覆一切传统行业！必将彻底摧毁和改变传统企业的组织结构、思维方式、商业逻辑、管理模式和企业实践。随着数字化转型颠覆横扫每一个主要行业，企业的领导能力逐渐出现落后于数字化转型的步伐。随着企业的转型和数字化组织模式的出现，管理能力也亟待变革，时代正在呼唤数字化领导力。如今，企业正在追求不同的目标，如创新和高速发展。90%的企业正在重构组织，以增加活力、团队导向和联结。这些变革不仅需要新型的企业运营模式，也需要不同类型的领导力来组织和执行这些模式。所以学会数字化时代的转型领导力与赋能蜕变成为所有企业必须解决的核心关键问题。

什么是数字化时代团队管理能力？数字化转型领导力需要哪些新的素质与能力？企业为什么要进行数字化变革？如何获得数字化变革的成功呢？数字化时代管理者如何管理团队、培养下属？数字化变革中管理者的角色是什么？如何提高数字化变革领导力和执行力？如何通过数字化变革激发员工的变革紧迫感？如何赋能员工实现组织蜕变？数字化情境下如何认识部属成熟度及发展阶段？数字化情境下如何进行有效的领导？

课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：组织中高层管理者、部门经理、主管、新任中阶层主管人士、储备管理干部

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景沙盘模拟+实操演

练

第一节、数字化时代管理的变与不变

一个定义：什么是企业实务管理

两个成功管理指标

有效管理之观念

数字化时代管理的变与不变

数字化时代管理的本质（数字化：使组织有方向；管事：使系统有效率；理人：使员工有成就）

第二节：数字化时代—正在发生的未来

何谓数字化？企业数字化有两层含义；数字化的核心、关键和重点；为什么数字化战略强调以客户价值为核心？

企业数字化类型/数字化能力对企业竞争力的影响

为什么要数字化/数字化转型的结果

工业革命时代的数字思维

机器与人工智能

被数字化的商业（模式）

数字化技术推动商业实践

第三节、企业数字化转型

一、数字内场和数字外场

- 1、数字内场
- 2、数字外场
- 3、数字内场和数字外场的双轮动力

二、组织管理数字五部曲

- 1、行为活动数字化
- 2、组织要素在线化
- 3、数据应用场景化
- 4、组织决策智能化
- 5、业财人一体化

三、组织管理数字化全览图

- 1、组织管理数字化全览图
- 2、企业数字化产业图谱
- 3、数字化组织打造可视化逻辑
- 4、组织数字化可视化看板
- 5、组织管理中的管理场景

四、数字化转型的核心-在线化

组织在线

沟通在线

协同在线

业务在线

生态在线

五、数字化转型

- 1、数字化转型的思维模式
- 2、数字化转型路线图
- 3、数字化转型示例

第四节、数字化情境下认识部属成熟度及发展阶段

数字化情境下，“诊断”是管理者所需具备的一种能力，帮助管理者通过衡量员工在当前目标或数字化情境下的工作能力及工作意愿，来决定数字化情境下采用最恰当的管理风格或者领导型态。这个单元中，你将了解到怎样辨认员工在相关情境中的表现特质，以确定员工所在的不同发展阶段和部属工作成熟度，从而选择使用多少指导行为和多少支持行为，来帮助该员工发展相关的技能、积极性、主动性、自信、才能，以及对组织成功做出贡献的能力。我们将重点讨论数字化情境下四个员工发展阶段的各自强项和需要，练习怎样诊断不同的发展阶段，你将建立自己的“发展阶段故事”来教导其他人学习领导模型。

部属工作成熟度四大类

员工不同阶段对组织贡献值分析

核心与非核心人力

发展阶段 1 - 热情的初学者

发展阶段 2 - 憧憬幻灭的学习者

发展阶段 3 - 能干但谨慎的执行者

发展阶段 4 - 独立自主的完成者

一位聪明且具升迁潜力的经理的案例

D1 - 热情的初学者的需求

D2 - 憧憬幻灭的学习者的需求

D3 - 能干但谨慎的执行者的需求

D4 - 独立自主的完成者的需求

第五节、数字化情境下管理的艺术与管理型态

“灵活性”是数字化情境下另一种能力，让管理者能自如地使用完全不同的管理型态。四种数字化领导型态——指令、教练、支持、授权——将一一展开，详细解说。你将了解到数字化情境下有效的管理技能包括两种基本行为（指导行为和支持行为），从而构成四种领导型态。你将学习数字化情境下哪些行为对于提高员工的工作能力和工作意愿最为重要，并且通过演练使用这四种型态，去强化对于每种管理型态的深入理解。

灵活性——数字化情境下有效管理者的第二项技能

指导行为

支持行为

解析管理及领导行为

使用指导行为 —— 你将怎样说？

使用支持行为 —— 你将怎样说？

使用型态 1 的管理者做什么？

使用型态 2 的管理者做什么？

使用型态 3 的管理者做什么？

使用型态 4 的管理者做什么？

四种领导型态

四种领导型态之间的区别

LBA 自我 - 型态灵活性评估表

第六节、数字化情境下下属的培养—配合：与下属建立合作伙伴关系

在这个单元中，你将练习数字化情境下怎样根据部属不同的发展阶段选择使用不同的领导型态。你将学到怎样在数字化的情境中使用正确的领导型态，从而帮助员工提高主动性、胜任力和自信心。你也将体会到不同发展阶段中的督导过度、督导不足、不匹配的领导型态所带来的后果。

数字化情境下领导型态与发展阶段相匹配

数字化情境管理模式

LBA 自我 - 型态灵活性评估表

督导过度与督导不足

选择活动：LBA 情境 - 我在何处理督导过度或督导不足

领导型态匹配情境录像

第七节、数字化时代有效激励部属的技巧

主管职责：塑造员工投入工作的良好氛围

激励原理

需求层次论的应用特质

员工激励的六种方式

需求动机

各需求层次之激励筹码

经理人激励部属的四个象限

激励注意事项：Do and Don't

第八节、高效团队管理的助推器

一、善懂规划

- 1、战略规划
- 2、组织规划
- 3、营销规划
- 4、销售规划

二、选用育留

- 1、组织管理人才培养
- 2、带好人的两大法宝：岗位职责+胜任力模型
- 3、招聘与培训

三、打造梦想

- 1、个人使命探寻
- 2、激发员工的双因子理论

四、设定目标

- 1、目标制定三部曲
- 2、个人 OKR 制定方法

五、搭建系统

- 1、文化落地系统
- 2、组织管理系统
- 3、销售操作系统
- 4、绩效管理系统

六、长于激励

- 1、员工辅导
- 2、员工激励

七、能打胜仗

- 1、战役规划与执行
- 2、凝聚团队
- 3、追过程拿结果
- 4、复盘四步法

第九节、打造团队凝聚力

一、团队凝聚力的一个核心四个转轴

1、一个核心：以愿景为核心

- 1) 愿景是什么
- 2) 点燃愿景
- 3) 愿景和目标

2、四个转轴（四步）

- 1) 树立团队目标
- 2) 化解团队冲突
- 3) 激活团队动力
- 4) 形成团队协作



二、树立团队目标

1. 树立团队目标
2. 化解抗拒，信任先行
3. 成果导向
4. 聆听和提问

三、化解团队冲突

1. 建设性冲突和破坏性冲突
2. 让矛盾显现
3. 打造场域得的力量
4. 团队公约
5. 冲突宪章
6. 需求与给与

四、激活团队动力

1. 回归初心
2. 为荣誉而战
3. 价值观和闪光时刻

五、形成团队协作

1. 全局视野，我们先于我
2. 利益相关者
3. 放下自我
4. 游戏力
5. 自主认领任务

第十节：基于行动学习的问题分析与解决

一、问题原因分析方法

1. 问题的产生与底层逻辑
2. 问题分析与解决的基本意识-思维转变

二、问题原因分析练习

1. 问题原因紧要程度区分
2. 世界咖啡法：小组交流
3. 团队共识：汇集问题共性原因

三、问题分析解决与团队共创

“团队共创法”有效形成团队共识的方法，将主题叙述为明确的焦点问题，透过个人的脑力激荡、小组分享、组合意见、最后全体参与共同讨论等方式汇聚成为共识。

适用情境：团队解决问题，促进团队达成共识。

实施步骤：

1. 有客户提前收集公司急待解决的问题
2. 老师带领大家开展团队共创
3. 成果发布

具体内容：

Step1：确定主题(可课堂上确定，也可课前由客户选定主题)

- 1) 每个小组确定本次活动需要解决的问题或达到的目标
- 2) 要求问题或目标结合岗位实际工作
- 3) 主题可固定小组，也可以轮流进行

Step2：头脑风暴

- 1) 小组成员根据问题或目标进行思考，采用头脑风暴的方法，对要解决的问题进行分析，给出方案。
- 2) 依据头脑风暴的原则进行，每个人都要发言，不能否定。
- 3) 记录所有成员提出的新想法越多越好。

注：脑风暴的原

1. 三不原则
2. 量多原则
3. 记录原则
4. 借力原则
5. 平等原则

Step3：分类排列

- 1) 梳理散乱的想法，以新的视角发现不同想法之间的联系
- 2) 进行归类
- 3) 强调直觉
- 4) 给数据赋予新的含义

Step4 : 提取中心词

- 1) 帮助参与者从一堆归类好的想法中产生一个完整的新的想法。
- 2) 促动师带领参与者去发现每个想法要表达的以及隐藏在不同想法背后的真正含义是什么。

Step5 : 图示化赋予含义

- 1) 将所有新的想法进行结构化
- 2) 通过传真出来的一个合适的图像来反应想法之间的关系
- 3) 确定在问题解决过程中不同想法所起到的作用是什么

体验活动：团队共创

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。