

自我赋能，决胜 VUCA 时代

敏捷型领导者的转型与修炼

主讲老师：刘钰

【课程背景】

随着移动互联网的普及，传统的管理模式受到了强烈冲击，层级清晰、分工明确的组织形态已无法跟上日益加速的市场节奏，如何优化组织结构，提升各环节间的联动速度以快速响应市场需求，已经成为企业成败的关键要素。

因此，中基层管理者的管理水平起到了举足轻重的作用。经过调研，我们发现绝大多数企业在任用新晋管理者时伴随着以下风险：

- 人员流失风险——管理者无法处理内部员工的工作体验与情绪问题，导致业务骨干流失的情况时有发生；
- 协作障碍风险——管理者无法建立个人品牌，创造良好的人际关系，导致部门间关系紧张，业务流程受阻；
- 执行不力风险——管理者无法有效激励、带领并提升团队战斗力，导致业务团队执行力下滑；
- 流程僵化风险——管理者无法根据具体问题及时调整、优化流程，因循守旧，导致流程僵化、过时；
- 以及基于上述种种问题所造成的团队绩效下滑的风险

无论内部提拔的新晋管理者，还是外部引进的成熟管理者，在接触新环境时都会以下三类形态问题：

- 不敢管——采取管理行为时瞻前顾后，生怕犯错，抱持着“多做多错，不做不错”的心态，少作为甚至不作为；
- 不能管——认为很多问题的根源不在自己，而在于组织与流程，最后以“没办法解决”而放弃；
- 不会管——缺少必要的管理知识与技能，也没有可以学习模仿的对象，导致无法做出合理有效的管理行为

能否解决上述“三不管”问题，成为企业能否健康发展、有序扩张的关键问题，尤其在新兴技术领域及互联网行业，“始于产品，终于管理”已经是一个非常普遍的现象，中基层管理者的领导力提升，刻不容缓。

【课程收益】

完成本次训练营，学员可以获得以下收益：

- 明确管理动机——了解6大行为动机，找到属于自己的管理成就感，明确“我”想要成为怎样的管理者，产生强有力的管理动机；
- 掌握组织规律——了解组织运转的5大要素，以及作为管理者如何将5要素成功串联，使得团队可以高效运作；
- 构建目标体系——了解目标设定的5大原则，做好目标拆解、指标设定、推进跟踪以及绩效辅导的工作，打造高执行力团队；
- 激发员工活力——了解如何做好点对点的沟通与激励，创造良好的员工工作体验，激发团队及关键员工的战斗力；
- 熟悉管理场景——了解10种组织行为学、管理学与心理学理论，并结合实际工作提取应用场景，学以致用，运用理论知识解决实际工作中遇到的问题；
- 收获成长策略——制定管理者的行为公约以及个人管理工作行动方案，为管理工作与个人发展指明方向。

【课程特色】

- 测培结合，帮助学员自我认知，解决管理动机问题，持续为自己的管理行为赋能；
- 教学形式多样化，案例、活动丰富，充分激发学员互动性；
- 用工作坊解决实际问题，带入实际工作场景，学员收获行动策略；
- 运用游戏化教学增强新生代学员的体验感、参与感

【课程对象】中基层管理者、储备干部

【课程时间】12小时

【课程大纲】

一、管理变迁——现在的组织需要什么样的管理者？

- 1、管理史简述
- 2、长尾理论与VUCA时代的商业模式
- 3、新生代员工的特色
- 4、移动互联网时代的管理者画像

呈现方式：漫画教学、案例教学、管理者的四力模型

二、管理认知——我要成为什么样的管理者？

1、我喜欢什么样的工作

- 冰山理论
- 激励因子分析

2、管理工作的价值是什么

3、我为什么要成为管理者

呈现方式：课堂讨论、头脑风暴

阶段产出：学员结合管理价值与个人兴趣，确认管理转型对自己的价值，找到做管理工作的驱动力

三、组织运作—高效运转的组织应该具备那些要素？

1、组织运作的基本规律与形态

2、形成组织的要素

- 价值、目标与行动
- 如何成为领导者
- 将员工变成追随者
- 制定与目标一致的流程
- 打造团队特色文化

呈现方式：案例教学、游戏点评、现场讨论

阶段产出：小组讨论所在部门/分公司的画像，勾勒出各自部门的核心价值闭环

四、目标落地—如何打造高执行力的团队？

1、解读战略，了解目标的出处

2、从目标到指标

- 平衡记分卡
- SMART 原则
- 行为、过程与结果指标

3、工作设计与工作体验

呈现方式：案例讨论、头脑风暴

阶段产出：集体讨论各部门工作目标，能力要求以及关键岗位员工能力的甄别方法

五、个人品牌—如何提升个人在组织内的影响力？

1、个人品牌打造要点

2、提升个人影响力的方法

3、沟通模型与常见问题分析

呈现方式：体验学习、现场模拟

阶段产出：与团队成员分享工作中重点沟通对象的画像，并共同讨论有针对性的沟通策略

六、发展计划—如何成为敏捷型领导者？

1、个人职业规划

- 生涯彩虹图
- 平衡轮的应用

2、IDP：个人发展计划

呈现方式：体验学习、小组讨论

阶段产出：未来半年的个人发展计划

七、管理公约——我们的标准管理行为是怎样的？

1、学习内容总结

2、工作坊——制定我们的管理公约

呈现方式：团队共创、世界咖啡

课程产出：管理行为公约、中基层管理者管理行为评估标准