

做时代赋能型的管理者

新时代管理者的六大干法

——王一恒

【课程背景】

在当下的国内几乎所有的行业、企业，竞争日益激烈。最明显地是：外资企业尤其是生产型企业正在大批、密集的撤出中国、而在国内的传统产业的企业正在努力挣扎着要从“中国制造”到“中国创造”，再加上国际政局的变动，疫情的不确定性，更是在广泛、深刻地改变着多数行业的业态。在不确定的复杂新时代，一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，不是来自外部环境，更不是来自竞争对手太强，而是来自于内部。

从内部来看，首先来自干部，来自组织骨骼不强，干部太弱。

如果将企业组织视为一个有机体，那么企业家就是大脑，员工是手脚，而干部则是承上启下的腰部，所以，“正确路线确定以后，干部就是确定因素。”

而许多管理干部并非管理类专业出身，而是因工作出色，由专业岗位提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。本课程给出一个管理干部管理工作的全景图，通过课程内容的全面实施、分享与交流，帮助管理干部全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，帮助管理者实现从“优秀到卓越”的转变与升华从而全面提升自己的管理绩效。

我们越是向前走，便有更多的不得不选择和割舍的道路，但只要那个初心还在鲜活跳动，一切都会峰回路转，春暖花开。

而 2023 年企业员工面对时代浪潮最有效的策略就是：
勿忘初心、保持定力、文化一致、凝心聚力、众志成城、向内而生、共创辉煌

【课程收益】

◎使管理人员洞悉组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做最强的腰部。

- ◎认清在企业发展过程中管理者的迎接的挑战与冲击；
- ◎知道管理者应该做什么，应该按什么流程进行管理，应该承担什么职责
- ◎掌握自我管理的方法，学习时间管理的方法与工具，安排好日常工作；
- ◎学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去执行；
- ◎掌握激励下属的方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力；
- ◎学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威、指导下属，并给予工作授权
- ◎全面认知沟通真谛，掌握高效沟通的 PAC 技巧，建立组织内无障碍的沟通环境
- ◎掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力
- ◎课程内容涉及到管理角色认知错位、执行薄弱、推诿、抱怨、拖延等问题，学员在工作价值观、责任观等方面进一步加强意识，改善自己的行为，提高管理者的综合素养能力，从而提升团队整体执行力。
- ◎课程系统和创造性的将做人、做事、做管理之间的哲理进行了有机的整合与提炼，为学员提供了一些有价值的工作思路、经验借鉴、有效方法、指导工具等，具有很强的实用性和可操作性等特点

【课程方式】

- 体验训练：亲身体验，在感同深受中理解课程主题
- 教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读
- 视频欣赏：贴近主题的影视互动，震撼的画面冲击大脑与心灵
- 行动学习：表达个人见解，聆听同伴体验、厘清真相，寻找答案
- 实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力
- 精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟与豁然开朗的收获
- 摒弃传统课程教学模式，采用“案例诊断+实操演练+点评辅导+专题授课”的“训练结合”模式。还原真实业务场景，以小组为单位挑选案例，高强度、沉浸式学习，通过挑战心力、脑力、体力，实现“借事修人、借假修真”。

【课程对象】

管理干部

【课程用时】

2天（6课时/天）

【课程纲要】

前言：

学管理，首学倾听

倾听7个动作练习

组建学习型团队

第一讲：做时代的管理者——心智模式与角色认知

此节解决管理者：思维滞后、习惯固化、职责不清、职业素养低下、角色定位错失、业务熟练管理不足等问题

思考：人是被管理的还是被影响的？

1、态度决定高度

1) 女足、男足赛场过程—结果的启示

2) 年轻人谷爱凌、苏翊鸣全方位优秀的思考

2、稻盛何夫经营秘诀：成功方程式的启示

人生/工作的结果=思维方式*努力*能力

自问：付出不亚于让任何人认的努力

3、后疫情时下管理者的特征

1) 迷茫、悲观

2) 浮躁，借口

3) 麻木、排斥

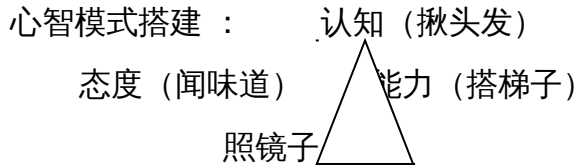
思考：为什么企业最大的危机是干部危机？

1) 企业最大危机是干部缺乏使命感，干部激情衰退竭（不愿意持续奋斗）

2) 企业最大的威胁是干部责任感的缺失

3) 企业最大的挑战是干部不学习，职业能力停滞，领导力不足

4、卓越团队的心智模式：智者不惑（认知）、仁者不忧（品性）、勇者不惧（能力）



5、职场四圈：舒适圈、恐惧圈、学习圈、成长圈

- 1、学会深度思考，抓住事情的本质
- 2、去掉经验主义是成功第一步
- 3、从客户哪里找到答案
- 4、开放，跟专家、团队优秀的人学习
- 5、思维决定行为、行为形成习惯、习惯形成性格、性格决定命运

6、变革时代的自我管理：变化，改变就是唯一出路

2022年温柔而坚定：向阳而生，由内而外

7、解决任何问题的核心思维：学习+成长+改变



8、看图学管理：修己+管事+理人+安人+达人

9、管理者五问：

我是谁，我来自哪里，我去哪里，我如何去哪里，我去的目的是什么

管理者的责任：是要利用好组织的思想和资源，争取最大化的成效与贡献

10、管理者的三大职责：承上启下、承点启面、承前启后

11、管理者的四大使命：绩效增长+文化传承+流程完善+部属培养

12、卓越管理者的360度角色定位管理

传统：向上负责、向下管理、

当下：服务创造佳绩（向内而生、向上管理、向下负责、向内赋能、向外服务）

案例：阿里巴巴干部、华为干部等特质和要求

第二讲：做时代的管理者——目标管理与绩效提升

此节解决管理者：目标模糊、效率低下、运营不清、计划不周、检查不到、执行不力、团队绩效低下等问题。

1、企业发展三角型模型解析（企业、员工、客户闭环）

反思：为谁创造价值？创造什么价值？谁为谁服务？

2、目标与结果什么关系（因果）

3、高效时间管理的关键突破

4D 法则

实操“土豆”技术：清单的习惯

实操“青蛙”技术：关键的要务

实操“番茄”技术：专注的力量

4、有所为有所不为：赋能的能量

管理者执行力缺失问题根基：含糊文化、面子文化、人治文化

5、当下干部管理执行现状面面观：

执行前：语文&数学、作文&表格

执行中：情感&制度、对人&对事

执行后：感觉 &标准、道德&交换

6、卓越企业管理路径：人治(情感)---法治（制度）--文治（文化）

7、高价值目标绩效管理的 9 个动作

目标管理 3 段经：定目标、通目标、晒目标

工具：SMART、5W2H、鱼骨图、头脑风暴、PDCA 等的使用

彻底学会绩效面谈法

（谈业绩、谈表现、谈困难、谈期望、谈目标、谈改善措施）

第三讲：做时代的管理者——左手管理右手领导

本节可解决管理者现状：管理僵硬、领导力薄弱、威信低下、业务忙碌、员工被动工作、组织战斗力不强等问题？

【测试】你是个领导吗？

1、管理与领导的区别

2、领导力的本质（定义）

什么是领导力/领导力与权力/领导 VS 管理

【互动】你最反感领导者那些不良行为？

3、领导特质

你喜欢什么样的领导者/扩大你的影响力/领导者的 6P 特质

4、领导=“领”+“导”“领”的修炼（王阳明“内圣外王”借鉴）

“领”是刚、是阳，“导”是柔、是阴。

“领”：领先、领帅、领跑。

5、卓越领导者得五个习惯

1) 以身作则：理念沟通、言行一致

2) 共启愿景：展望未来，感召他人

3) 挑战现状：寻找机会，努力探索

4) 使众人行：促进合作，善于分享

5) 激励人心：表彰贡献，庆祝胜利

6、“导”的艺术

7、领导力的六力模型

学习力，构成的是领导人超速的成长能力

决策力，是领导人高瞻远瞩的能力的表现

组织力，即领导人选贤任能的能力的表现

教导力，是领导人带队育人的能力

执行力，表现为领导人的超常的绩效

感召力，更多地表现为领导人的人心所向的能力

8、领导式教练式辅导

认识你的员工：合适的人才会产生期望的结果

用好你的员工：不同的人应该安排不同的工作内容和授权等级

激励你的员工：只要能够激励他们的意愿，他们才会努力拼命工作

训练你的员工：只有他们具备完成任务的本事，他们才真正可以把事做好

挽留你的员工：让每一个优秀的员工都能留在您的团队力持续发挥优势创造价值

【互动】管理者失去员工信任的内幕？

案例：谷歌、GE、阿里的关于领导思考与践行

9、“领”：修炼。领导者获取员工信任的关键要素

【演练】ABC 案例互动、领导视频观摩、性格测试表等

第四讲：做时代的管理者——激活赋能高效团队

本节可解决管理者现状：团队成员抱怨多、管理阻力大、工作执行不畅。团队成员只谈任务，不谈工作成果，缺乏积极和主动性。

- 1、 我们团队面临的团队挑战有哪些？
- 2、 何为团队？
- 3、 团队低效与高效的本质解码（6 维度分析法）
- 4、 带动团队活动的三角形模型（案例：leader 的困惑）

以事为本 以人为本

以人性为

人们总是：因相信而来/因希望而从/因光明而定/因路径而定

- 5、 德鲁克的激励公示：表现=潜力-干扰

员工为什么不积极/工作的动机是什么/需求和动机解析

课堂互动测试：员工思维——员工在企业里究竟需要什么？

- 6、 马斯洛需求新解（新生代管理）

- 7、 团队高效激励的 8 种有效实战策略

荣誉/任务/目标/信任/数字/强化/情感/物质

- 8、 团建三部曲

思想团建/生活团建/目标团建

案例：阿里美团铁军、某企业的高质量 90 后管理

第五讲：做时代的管理者——高效沟通与协作

此节解决管理者：无效沟通、盲目沟通、沟通不力、开会无效、低效协作等问题

- 1、 沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

【沟通】 通情达理

【案例讨论分享】 王经理和小刘的工作回顾

- 2、 沟通你不了解的窗口模型（团队信任和畅通的内幕）

- 3、沟通的5大障碍
- 4、实战高效沟通五步法
 - 1) 理解为先
 - 2) 达成共识
 - 3) 形成承诺
 - 4) 持续跟进
 - 5) 肯定或改进
- 5、沟通必备提升技术

- 1) 望、闻、问、切

备注:四种技能的训练和性格的测试

- 1、处理团队沟通的三种方式
- 2、知己知彼：团队成员性格的解剖
- 3、开会的会前、会中、会后的实施
- 4、如何与上司、下属、同级沟通的策略
 - 1) 向上沟通：要有胆识（结构性思维和实质性价值）

【工具】金字塔法、汇报展示表、P-E-R-P沟通

- 2) 向下沟通：要有心情
 - a、向下沟通创造情境
 - b、与下属沟通5种时机和方式
 - c、向下沟通常规问题解决策略
 - d、有质量批评的7个原则
 - e、训练这些话术让你受人尊敬
 - 3) 平级沟通：要有肺腑
 - a、跨部门难之真相
 - b、部门是内部客户、是团队、是我们
 - c、走出跨部门1个思维2个表格3个动作
- 案例：华为铁军的三角模型架构（客服、技术、市场）

第六讲：做时代的管理者——有效培育与果断授权

本节可解决当下管理现状：成长缓慢、领导忙碌、能力不足、人才匮乏等问题？

- 1、为什么培育下属是管理者核心职责之一
- 2、员工绩效方程式=F（知、愿、能、行）
- 3、为何培育不成功
 - 培育下属的 721 法则（华为培养的 180 天）
 - 督导员工 5 步法（新员工、老员工培养方法）
- 4、不同场景下的培育要点
- 5、新时代的培养下属的原则
 - 1) 管理的目的不是改变人，而是任用他的才能
 - 2) 确信下属有足够的的能力，正面激励为主(每天进步)
 - 3) 向下属布置工作时应有清晰有时概括
 - 4) 扬善于公庭，规过于私室
 - 5) 培养骨干，带动一片
 - 6) 让下属参与决策过程
 - 7) 培养下属四要素：我学、我做、我教、我放手
 - 8) 训战一体化，复盘常态化
- 6、高效授权的 7 个原则

案例：部队、华为人才训战参考

总结：最强的腰部三大超越

- 1) 超越你的优秀（谦逊、空杯、危机、学习）
- 2) 超越你的部门（理解、团队、大局）
- 3) 超越你的位置（价值、“三于”、向上）

新时代管理=修己+迎势+管事+理人+安人+达人

总结：新时代管理=修己+迎势+管事+理人+安人+达人

总结：管理不在行，而在知；管理不在逻辑，而在成果

行动成功践行复盘：

复盘 四个字：事在人为

一，是事，“事”是事情，复盘事情做的对不对，复盘公司战略、公司做事的

方向对不对。

二，是人，“人”是团队，复盘过去半年团队里的人选用预留的效果好不好，搭班子搭的行不行，带团队带的好不好。

三，是为，“为”就是行为，好比我们下一盘棋，复盘的是下一步怎么作为、下一步的升级打法是怎样的。

复盘 5 个底线思维：

开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益

复盘 6 个流程：1、回顾目标 2、评估结果 3、分析原因 4、总结规律 5、形成文案 6、推进实施

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送

备注：工具表格落地实施

PDCA、黄金圈原则、平衡计分卡、鱼骨图、甘特图、时间管理工具表、绩效改进表、胜任力模型、员工情况及辅导表、目标管理推进表、性格测试表、YCYA 结果追踪表、月、周结果表、沟通实施表、阿里干部培养三把斧流程图、华为的干部四力、华为的干部选拔机制和考核机制参考图、会议实施表等