

# 管理者成长直通车

(主讲：王雷军)

## 【课程背景】

### 一、管理者面对挑战：

- 1、如何完成专业向管理转变——管理转身
- 2、如何完成管理向领导提升——领导阶梯
- 3、如何制定和推动目标达成——任务推进
- 4、如何提升管理沟通的效果——沟通协调
- 5、如何激发下属的工作士气——员工激励
- 6、如何辅导下属的工作能力——员工辅导
- 7、如何提升部门的工作绩效——绩效改进

.....

### 二、管理问题的呈现：

- 1、角色递进
  - 重视专业，忽视管理
  - 重视管理，忽视领导
  - 重视自己，忽视他人
  - 重视任务，忽视感受
- 2、任务推进
  - 目标制定不科学
  - 评价标准不明确
  - 计划制定不严谨
  - 工作实施变数大
- 3、关系增进
  - 信任关系难建立
  - 组织协调不给力
  - 管理沟通不得力
  - 员工做事没士气
- 4、绩效改进
  - 员工能力提升慢
  - 员工辅导见效慢
  - 工作执行缺反馈
  - 工作绩效改善难

## 【课程逻辑】

- 一、价值明确——知道为什么做
- 二、目标清晰——知道做成什么
- 三、工具选择——知道用什么做
- 四、方法指导——知道如何去做
- 五、情境演练——知道做得如何
- 六、融会贯通——所学应用实践

### 【课程目标】

- 一、完成管理者角色转身，从专业走向管理
- 二、提升管理者领导艺术，从管理走向领导
- 三、掌握目标管理的技巧，推动任务的达成
- 四、掌握有效授权的技巧，提升管理的效能
- 五、掌握时间管理的技巧，提升工作的效率
- 六、掌握管理沟通的技巧，提升沟通的效果
- 七、掌握横向协同的技巧，提升协同的效果
- 八、掌握员工激励的技巧，提升员工的士气
- 九、掌握绩效辅导的技巧，提升员工的能力
- 十、聚焦组织的关键流程，提升组织的绩效

### 【课程特色】

#### 一、系统性

课程通过 4 个维度和 12 个模块，让学员系统地学习管理技能。

#### 二、工具性

课程通过管理工具的使用，让学员能够运用所学习的管理技能。

#### 三、实操性

课程通过工作情境的演练，让学员能够熟练运用所学管理工具。

#### 四、落地性

课程通过课后实践和复盘，让学员能够将课程所学应用到实际。

### 【课程方式】

一、现场测评+分组讨论+案例分析+情境模拟+工具演练+解析指导

二、主题讲授（30%）+课堂演练（40%）+反馈指导（30%）

### 【课程时间】

- 一、角色递进：线下授课 2 天（12H）；线上复盘（1H）
- 二、任务推进：线下授课 2 天（12H）；线上复盘（1H）
- 三、关系增进：线下授课 2 天（12H）；线上复盘（1H）
- 四、绩效改进；线下授课 2 天（12H）；线上复盘（1H）

### 【课程对象】

## 企业中层管理干部

### 【课程大纲】

#### 模块一 角色递进

##### 第一单元 管理认知 (3H)

###### 一、管理的内涵

1、管理目的：为了达成组织的目的和目标。

—组织目的：就是组织存在的理由

—组织目标：就是组织生存的条件

2、管理对象：人/财/物/时间/信息/技术/市场等所有经营资源。

3、管理方法：经济、效果、效率

###### 二、管理任务矩阵

自我管理

团队管理

任务管理

问题管理

###### 三、管理者的要求

达成意愿

打破现状

效率意识

科学的方法

健全的判断

有意识地进行管理

###### 四、提升管理效率

明确分工—提升劳动效率

明确分权—提升组织效率

明确分利—提升人的效率

高效协同—提升系统效率

###### 五、确立管理思维

硬性思维管事、软性思维理人

**案例讨论：先处理事情？还是先处理心情？**

管事与理人之间的思维与行为的差异

管理的本质是为达到目的而选择手段

以结果的可能性来选择方案的可行性

日常管理中解决事情关注标准与效率

日常管理中解决性情关注理解和感受

###### 六、管理风格解析

每种个性都希望采用适合自己的管理方式  
根据对方个性采用相应管理方式提高效率

认识不等于了解

认识—管理付出

了解—激发投入

了解自己才能发展自己

了解别人才能影响别人

**管理风格课堂测评与解析：**

指挥型风格的特点解析

影响型风格的特点解析

支持型风格的特点解析

严谨型风格的特点解析

## **第二单元 角色转身 (3H)**

### 一、管理者角色定位

#### 1、位置/职责/关系/行为

#### 2、管理层次的解读

决策层 (A) — 管理层 (B) — 执行层 (C)

案例分析：是先沟通？还是先执行？

管理者如何做好 B 角色？

### 二、管理者心智转变

团队/共赢/责任/问题/改善/发展

### 三、管理者角色转变

工作职责的转变

工作技能的转变

工作方式的转变

工作结果的转变

### 四、向上的角色认知

#### 1、案例分析：角色错位的表现

#### 2、管理者的角色定位

#### 3、向上辅佐的四位

清晰定位

执行到位

工作补位

思考换位

#### 4、向上辅佐的定律

了解上司的管理风格  
理解上司的情绪感受  
扫除上司的管理盲区  
抑制弥补上司的不足  
积极汇报工作的进展  
服从执行上司的决议  
呈现问题的解决方案

#### 五、横向的角色认知

- 1、案例分析：角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好同级的协调者

#### 六、向下的角色认知

- 1、案例分析：角色错位的表现
- 2、管理者的角色定位
- 3、做好下属团队教练

#### 七、管理者的角色转变

- 1、完成工作职责的转变
- 2、完成拉动方式的转变
- 3、完成工作技能的转变
- 4、完成控制方式的转变
- 5、完成评价方式的转变
- 6、完成心理需求的转变

### 第三单元 领导阶梯 (6H)

#### 一、领导力的认知

##### 1、领导力的作用

如果一个人没有领导力，他将如何自我驱动、自我激励、精进职业发展？

如果一个团队没有领导力，它将如何打造凝聚力、执行力、战斗力，优化团队表现？

如果一个组织没有领导力，它将如何落实组织战略，推动变革创新，实现组织绩效？

##### 2、什么是领导力

动员他人为了共同的愿望而努力奋斗的艺术。

##### 3、领导与管理的联系

管理和领导的关注点：

管理更关注事—秩序：计划、预算、组织、控制

领导更关注人—变革：方向、整合、激励、鼓舞

管理者与领导者的行为方式：

管理者试图控制事物，甚至控制人。

领导者努力解放人，释放人的潜能。

管理与领导之间不是相互替代的关系，而是互补和平衡的关系。

4、LPA理论：绘制领导力导图，解析领导力真正内涵

5、领导力的能力构成

自我管理的能力

引导激发的能力

赋能促动的能力

信任协同的能力

6、做赋能型领导

赋能型领导角色

赋能型领导信念

赋能型领导思维

等级与赋能文化

赋能的关键要素

二、自我领导力

1、领导者的自我管理

律商/情商/逆商/德商/形商

2、领导者的自我赋能

情感智能：情绪影响思维，思维影响行为，行为影响结果。

3、领导者的权力来源

职位权力

知识权力

个人权力

任务权力

关系权力

三、团队领导力

1、高绩效团队的障碍

2、高绩效团队的特征

3、高绩效团队的发展

团队领导力模型：

团队发展第一阶段（定向）：结构型领导风格

团队发展第二阶段（动荡）：解决型领导风格

团队发展第三阶段（整合）：整合型领导风格

团队发展第三阶段（高产）：确认型领导风格

#### 四、组织领导力

##### 1、诊断组织的发展水平

确定组织发展阶段的关键变量：业绩和关系。

业绩：完成有关组织宗旨及目标的工作数量及工作质量。

关系：人们与组织、领导者、同事、客户和环境互动的质量。

##### 2、组织发展的阶段

组织发展的初创阶段：令人信服的愿景/共享信息与开放沟通

组织发展的改进阶段：激励机制与结构/持续学习

组织发展的发展阶段：共享权力和高度参与/持续关注客户成效

组织发展的高效阶段：SCORES 元素/规律运作

## 模块二 任务推进

### 第四单元 目标管理 (3H)

#### 一、目标管理六步骤

定义目标

分解目标

制定措施

目标实施

成果评估

总结改善

#### 一、目标的设定

##### 1、职责的认知

##### 2、现状的分析

##### 3、基准明确化

##### 4、挑战性目标

##### 5、目标的分类

达成型工作目标

解决问题型工作目标

例行型工作目标

#### 二、目标设定的依据

公司的战略

客户的需求

上司的目标

市场的竞争

.....

### 三、目标设定的 SMART 原则

目标的明确性

目标的可衡量性

目标的可实现性

目标的相关性

目标的时限性

课堂演练：SMART 原则的练习

### 四、目标设定的步骤

参与讨论并听取实现上司目标的关键路径

明确实现路径中对应自己职责的具体措施

将这些具体措施描述成为自己的主要目标

就目标所需的资源和自持与上司达成共识

### 五、目标分解的步骤

目标研讨陈述部门目标内容和措施预算

明确下属岗位职责和内部结构分工协作

选择目标分解方法并确认绩效考核标准

让下属提交工作目标草案和策略计划表

验证下属目标达成能满足部门目标实现

与下属一对一面谈确认目标承诺与支持

案例讨论：目标设定与分解

### 六、目标的有效分解

#### 1、目标协商已知

#### 2、明确责任划分

#### 3、目标分解形式

按时间顺序分解

按时间关系分解

#### 4、目标分解工具

工具一：用目标多权树法确定目标

工具二：用“6W3H”分析细化目标

课堂演练：分解本部门的工作目标

## 第五单元 计划实施 (3H)

### 一、计划的基本认知

计划就是决定目标以及如何达成目标的一个过程/程序。

计划=目标+行动措施+资源

## 二、课堂讨论：计划制定中的常见错误

## 三、计划制定基本要点

目标性/约束性/效益性/可行性/预见性/针对性

## 四、计划制定基本内容

现状分析

明确方向

具体行动

责任划分

开始日期

应急措施

预算分析

结束日期

## 五、计划制定的五步法

明确目标价值

明确成果责任

拟定方案策略

匹配合理资源

沟通颁布计划

## 六、计划制定的 OOPSDB

O-识别机会

O-确定目标

P-拟定方案

S-评估选择

D-派生计划

B-编制预算

## 七、计划制定常用工具

### 1、识别机会的 SWOT 模型

优势/劣势

机会/威胁

### 2、拟定方案的 WBS 任务分解

目标-任务-工作-活动

### 3、评估选择的工具：收益/实施难度矩阵

### 4、PDCA：计划执行的跟进与调整

- P-计划：根据任务的目标和要求，制定科学的计划；
- D-执行：实施计划；
- C-检查：检查计划实施的结果与目标是否一致；
- A- 反馈：成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；  
失败的教训加以总结；  
未解决的问题放到下一个 PDCA 循环。

## 第六单元 有效授权 (3H)

### 一、正确认识授权

- 1、案例分析：这样授权对吗？
- 2、授权是什么？
- 3、授权和分权的区别在哪？
- 4、影响授权的障碍有哪些？

### 二、如何有效实施授权

- 1、你需要给下属授什么权？
- 2、授权与工作性质有何关系？  
案例：授权失败的原因
- 3、有效授权的实施关键  
尊重-沟通-了解-信任-授权
- 4、授权的原则  
因事设人  
视能授权  
责权利对等  
逐级授权  
信任原则  
有效控制
- 5、授权的内容  
工作指派-权力授予-责任创造
- 6、授权与工作的关系
- 7、授权的 5 种类型  
指挥式  
批准式  
把关式  
追踪式  
委托式
- 8、授权的步骤

## 9、授权的模型

职责描述

期望结果

限制条款

权限层次

能力分析

资源支持

确认承诺

## 三、走出授权误区

怀疑下级的能力而不真正授权

将授权等同于放权

不得重复授权

只给下属责任，没给下属权力

## 四、情境演练：如何有效授权

## 第七单元 效率提升 (3H)

### 一、走出效率低下的误区

### 二、工作效率提升的目标

1、找出时间黑洞

2、提高单位时间投入产出比

3、系统平衡

### 三、如何提升工作效率

1、最佳状态全心工作

2、事不宜迟速度致胜

3、第一次把事情做好

4、统筹安排平行工作

5、充分利用碎片时间

6、优化流程简化操作

7、整理整顿快速定位

8、选择效率最优工具

### 四、时间管理四象限矩阵

### 五、时间管理的 ABC 法则

### 六、时间管理的 20/80 法则

### 七、GTD 时间管理五步骤

收集-理清-整理-回顾-行动

## 模块三 关系增进

### 第八单元 高效沟通 (6H)

#### 一、沟通的基本认知

- 1、沟通目标：鼓舞对方达成行动
- 2、沟通步骤：编码、解码、反馈
- 3、解析沟通的障碍
  - 地位差异
  - 专业差异
  - 利益影响
  - 认知偏差
  - 过去经验
  - 情绪影响
- 4、沟通的原则
  - 准确性原则
  - 完整性原则
  - 及时性原则
  - 策略性原则

#### 二、沟通策略与技巧

- 1、3层倾听技术
  - 以自我为中心的倾听
  - 以对方为中心的倾听
  - 3F 倾听：听事实—辨情绪—识意图
  - 3F 倾听练习：
- 2、表达逻辑结构
  - 高效表达的要求
  - 课堂演练：如何高效表达
  - 逻辑思维表达的特点
  - SCRTV 逻辑表达公式
- 3、反馈的技巧
- 4、高效沟通的步骤
  - 充分准备
  - 了解需求
  - 准确表达
  - 处理异议
  - 达成共识

#### 三、向上的汇报沟通

- 1、向上汇报的时机
- 2、向上汇报的内容
- 3、向上汇报的方式
- 4、上司喜欢的汇报
- 5、向上沟通的要点

准确理解上级的意思和真实意图  
主动询问不理解、不明确的地方  
用自己的语言复述上级讲过的话  
随手记录，抓住重点，明确目标  
把笼统事项分成几个步骤去说明  
要针对其性格类型进行针对沟通

#### 6、情景演练：

- 如何接受工作指令？
- 如何面对上司的问询？
- 如何面对上司的质疑？
- 如何申请资源的支持？

#### 四、向下的管理沟通

##### 1、向下沟通的要点

融洽关系  
激励为主  
化解矛盾  
让下属对其作出沟通与反馈  
使用不同的沟通方式与语言  
保持理性，避免情绪化行为

#### 五、管理沟通情境训练

##### 1、人物介绍

邓威：高D型特质员工……  
艾丽：高I型特质员工……  
舒平：高S型特质员工……  
程妍：高C型特质员工……

##### 2、情境演练

情境：如何处理下属的自以为是？  
小结：D型员工的工作行为特点  
D型员工的管理沟通之道  
情境：如何矫正下属的工作态度？  
小结：I型员工的工作行为特点

### I型员工的管理沟通之道

情境：如何推进下属的工作进度？

小结：S型员工的工作行为特点

### S型员工的管理沟通之道

情境：如何协调下属的人际关系？

小结：C型员工的工作行为特点

### C型员工的管理沟通之道

## 第九单元 高效协同 (3H)

一、横向协同的认知

二、横向协同的障碍

目标关系-责任关系-权力关系-利益关系

三、横向协同的要点

四、横向协同的标准

五、横向协同的方式

服务协同：谁更贴近客户，谁就是指挥棒

指导协同：提供贴身支持，专业塑造价值

管控协同：找到双赢支点，平等互动沟通

情感协同：关注企业整体，投资情感账户

课堂练习：

六、有效的横向协同

1、建立信任关系

2、建立情感账户

3、进行换位思考

4、建立客户意识

5、扩大公开区域

6、树立共同目标

7、明确相互职责

8、建立沟通桥梁

七、冲突管理策略

强迫-回避-妥协-折衷-合作

八、案例讨论：

## 第十单元 有效激励 (3H)

一、激励的认知

1、什么是激励

激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

## 2、激励的误区

激励就是奖励

激励就是用钱

激励是组织的事

同样的激励方法适用于所有人

必须建立完善的激励制度才能有效

## 3、激励的基本原则

公平原则

刚性原则

时机原则

清晰原则

## 三、了解人的需求

### 1、马斯洛的五层次需求理论

### 2、赫兹伯格的双因素理论

### 3、了解员工的 11 类需求

讨论：各位的下属在职场上受到哪些“刺激”

### 4、员工需求不满的表现

### 5、案例分析：张经理错在哪了？

如何激发小李的士气？

## 三、情境激励法

### 1、如何进行行为鼓励？

正面激励的 3A 流程

### 2、如何进行行为纠偏？

负面激励的 AID 流程

## 四、激励措施的具体运用

### 1、员工士气低落的原因

### 2、有效激发员工士气

### 3、激励措施有效运用

### 4、如何激励不同类型的员工

## 模块四 绩效改进

### 第十一单元 绩效辅导 (6H)

#### 一、员工辅导的认知

##### 1、员工辅导的意义

提升团队的能力

提高团队的绩效

有利于留住人才

## 2、培育辅导的责任

管理者认为培育部属的必要性

部属认识到提升能力的必要性

## 3、员工辅导的维度

意愿：积极心态、责任意识……

知识：行业知识、产品知识……

技能：岗位技能、通用技能……

## 4、工作辅助与指导

辅助；帮助员工获得业务技术

协助员工顺利开展工作

指导：指出员工工作中的不足

帮助员工改进提升绩效

## 二、员工辅导的流程

### 1、确定辅导对象

新员工的辅导

老员工的辅导

问题者的辅导

### 2、挖掘辅导需求

新员工的辅导需求：

案例；某企业新员工辅导项目

老员工辅导的需求：

不同类型员工的行为表现

不同类型员工的辅导方法

问题者的辅导需求：

业绩突然下滑的员工

行为表现异常的员工

工作遇到挫折的员工

辅导需求的识别：观察/打听/查询/面谈

### 3、明确辅导内容

知识/态度/技巧/习惯

### 4、设立辅导目标

短期目标：

长期目标：

## 5、选择辅导时机

课堂讨论：

## 四、员工在职辅导（OJT）

### 1、什么是 OJT

利用工作实践为基础平台，透过工作或与工作有关的事情来警醒培育辅导他人的活动。

### 2、OJT 是培育辅导员工最有效的方法

贴近实际-面对面-体验学习

### 3、开展 OJT 的注意事项

促进、协助员工的自我启发

对员工培育辅导要持之以恒

合理授权

宽严并济

用其优点

### 4、不同员工的 OJT 要点

高意愿高能力的员工：充分授权

高意愿低能力的员工：建立信心

低意愿高能力的员工：建立信心、激发意愿

低意愿低能力的员工：激发意愿

### 5、OJT 实施的流程

说明-示范-练习-跟踪-认可

### 6、OJT 实施的技巧

积极倾听

善于说服

经常赞美

正确批评

激发为主

### 7、课堂练习：设计员工 OJT 辅导方案

## 五、教练式辅导

### 1、传统式辅导与教练式辅导的区别

### 2、5R 教练式辅导模型

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

3、课堂练习：5R 教练式辅导对话练习

4、强有力提问

提问的立场与出发点

批判性与启发性

提问的方向性：带领与探索

多问 WHAT 少问 WHY

多问开放式少问封闭式

六、绩效反馈与面谈

1、绩效反馈的 SMART

S—Specific 直接具体

M—Motivate 互动激发

A—Action 行动基础

R—Reason 理由充分

T—Trust 相互信任

2、绩效面谈的流程

3、绩效面谈的 BEST

视频：失败与成功的绩效面谈

4、不同类型员工的绩效面谈技巧

## 第十二单元 绩效改进 (6H)

一、绩效的系统思考

1、绩效改进的认知

选择工具方法

改变行为模式

达成组织目标

2、绩效技术的原则

关注结果—伙伴协作—增加价值—系统思考

3、绩效技术的步骤

探索发现—选择设计—实施巩固—评估改善

4、绩效系统分析图

5、吉尔伯特行为工程模型

环境因素：

—数据、信息和反馈

—资源、流程和奖励

—后果、激励和奖励

个体因素：

—知识技能

—天赋潜能

—态度动机

## 6、绩效改进过程模型

### 二、绩效差距的分析

#### 1、绩效问题的识别

绩效目标与实际现状的差距

#### 2、三级绩效问题的界定

一级问题（结果性问题）：基于组织目标的偏差

二级问题（驱动性问题）：基于流程目标的偏差

三级问题（行动性问题）：基于行为目标的偏差

#### 3、关键价值链分析

#### 4、以价值为导向

规模-效率-质量-成本

#### 5、关键价值链常见类型

业务结果和流程效率

#### 6、4W 分析模型

#### 7、五类绩效差距

课堂练习：

### 三、绩效原因的分析

#### 1、BEM 原因分析表

#### 2、原因分析的工具

比较分析法

要因分析法

冰山模型法

#### 3、课堂练习：

#### 4、原因筛查列表

### 四、干预措施的选择

#### 1、干预措施的认识

干预措施就是有意识地促进绩效变革的行动

#### 2、干预措施家族

关注信息

关注结果

关注设计

关注能力

关注行动

关注一致

3、干预措施的类型及代表性干预措施

4、干预措施优先矩阵

### 【课程输出】课程所学知识和工具的应用检验

#### 一、课堂考试

课程结束会对课堂所学知识进行考试，以检验学员掌握情况。

考试成绩计入学习积分。

#### 二、课后作业

在规定时间内完成课后作业并提交，老师在完成作业评估后安排线上复盘，进行作业点评和问题答疑。

作业完成质量评估得分计入学习积分。

#### 三、作业安排

##### 1、角色递进

员工行为特质测评分析

##### 2、任务推进

工作计划分析表

##### 3、关系增进

3F 倾听对话练习

表达逻辑结构练习

个性化激励方案设计

##### 4、绩效改进

员工教辅面谈记录表

业务关键价值链分析

工作问题原因分析表