



# 领越

新晋中层领导力提升方案

讲师：王彦

---

# 课程纲要

**【课程名称】** 《领越-新晋中层领导力》

**【课程背景】**

VUCA时代的特征决定了企业外部环境变化的复杂性，势必影响组织内部的管理与决策。中层管理者的能力与管理的有效性将直接决定企业的执行力和竞争优势。

刚刚出任时会显现出自信不足和价值感降低，如何接受新的管理角色、新的人际关系、新的权限是新晋中层管理者出任的一项重大挑战。同时，新晋中层管理者由于工作与思维的惯性，短时间内难以形成新的工作理念和时间管理方式，常常表现为：

- 习惯性回到基层管理者的状态的投入到实际业务工作中；
- 很难有效授权，忽略团队能力培养；
- 精力分配不够均匀，很难做到业务管理两手都要抓。

新晋中层管理者需要从管理自己、管理业务和管理他人的三个维度建立管理的系统逻辑。整合资源、跨部门协作，团队建设等方面不断的优化调整以确保部门目标的有效实现。

《领越-新晋中层领导力》提升方案，结合管理中出现和发生的真实问题找到培训的切入点，全面系统的构建新晋中层的管理理念与管理思维，结合管理工具、实操演练、结构化研讨等一系列教学方式方法，帮助新晋中层全面提升领导能力，缩短“过渡期”提升团队发展的天花板，从而推动组织绩效发展。

**【课程对象】** 新晋中层管理者（部门领导）

**【课程时长】** 3-5 天以上，6 小时/天

**【课程模式】** 管理模型+工具讲授+案例分析+情景模拟+小组研讨

**【课程收益】**

- 缩短适用周期快速进入角色状态
- 系统建立管理思维与管理逻辑
- 掌握一系列管理工具管理策略
- 建立个人领导力跃迁计划 (IDP)

## 课程大纲

课程引导：管理画像（领导自己，领导他人，领导业务）

### 第一部分 新晋中层管理者的角色认知与定位

#### 壹、新晋中层的角色认知

- 战略目标落地的第一责任人
  - 理解认知企业战略
  - 传递解析企业战略
  - 执行监督企业战略

课堂互动：描述战略目标就能落实到位嘛？

- 团队建设的第一责任人
  - 使团队成员方向一致
  - 使团队信息畅通无阻
  - 使团队氛围积极向上
  - 使选拔培养落实到位
- 资源配置的第一责任人
  - 内外部资源整合
  - 资源的有效利用
  - 资源的有效开发

#### 课堂研讨：团队共创资源的利用与开发

- 跨部门协调第一责任人
  - 打破工作边界
  - 梳理协作流程
  - 建立敏捷机制

#### 式、新晋中层定位

- 心态的定位
  - 改变固有思维模式与行为习惯
  - 持续优化改善管理理念
- 思想的定位
  - 理性思维实现业务
  - 感性思维打造团队
  - 建立系统思考习惯

## 第二部分 新晋中层管理工具的有效应用

### 管理工具-目标管理

#### 壹、基于战略看目标管理

- 战略与目标的关系

#### 案例分析：某公司战略规划到员工具体执行的有效落地

- 战略解码与目标的关系
- 战略解码实现战略实施过程中的四大障碍
  - 远景的障碍，目标目的描述不清，理解不了
  - 行动的障碍，上下目标无法上下同欲，连接不足
  - 人员的障碍，无法形成绩效契约，能力不足
  - 制度的障碍，缺乏有效激励手段，动力不够

#### 式、管理者在目标管理过程中的五个角色

- 战略达成的承诺者
- 战略目标的传教士
- 目标达成的设计者
- 下属的战友和教练

#### 参、目标管理的工具

- 什么是目标
- 团队目标的三大类型
- 目标管理的四大难题
  - 成员参与度不够，执行积极性不高
  - 资源匮乏

- 目标拆分不合理
- 目标总在变化
- 目标的 SMART 原则
  - 套用公式制定部门目标
  - 目标管理的标准化

行动学习工作坊：建立我们的目标，描述我们的目标，传递我们的目标

## 管理工具-沟通管理

### 壹、 DISC 行为分析建立沟通底层逻辑

- 什么是 DISC
- DISC 与其他测评方式的相同与不同
- DISC 对工作与生活的有效性
- DISC 本源分析
- DISC 行为分析测评
  - 个人行为风格测评
  - 团队行为风格测评

### 贰、 知己解比建立沟通渠道

- D 型风格的特质及沟通之道
- I 型风格的特质及沟通之道
- S 型风格的特质及沟通之道
- C 型风格的特质及沟通之道

### 参、 管理者的沟通管理工具

- 沟通视窗
  - 隐私象限：正面沟通，避免误解
  - 盲点象限：利用反馈看到自身的局限
  - 潜能象限：不要轻视每一名员工的潜能
  - 公开象限：让员工尊重你，而不是怕你
- 倾听带来良性交流通道
  - 用心倾听建立员工的情感账户
  - 倾听的要点是吸收对方的信息提
  - 肢体动作比语言更重要
  - 用认同化解对方的失控情绪
- 及时反馈
  - 别用绩效考核代替反馈
  - 警惕“推理阶梯”，避免误解和伤害
  - 正面反馈引爆团队（二级反馈）
  - 负面反馈对事不对人（BIC）

行动学习工作坊：基于管理情景设定沟通策略

## 管理工具-有效授权

### 壹、 授权的解析

- 授权是什么
- 授权不是什么

案例分析：赵本山为什么突然授权？

- 授权带来的益处
  - 办大事学技能
  - 提升士气

- 培养下属

课堂研讨：如果我授权，团队的好处有哪些（头脑风暴）

#### 三、 授权的考量

- 什么样的事情可以授权
- 哪类事情不能够授权
- 授权事务的四象限考量法
- 被授权人的考量
  - 衡量员工的两把尺度
  - 被授权人的成熟度诊断

案例分析：明知马谡能力不够，诸葛亮为何还让其镇守街亭？

#### 参、 授权的五个原则

- 责权对应原则
- 逐级授予原则
- 不能重复授权
- 信任原则
- 有效控制原则

#### 四、 授权后的控制

- 授权后控制的方法
- 授权就像放风筝

课堂研讨：建立个性化的团队授权方案

## 管理工具-有效激励

#### 壹、 激励的两大核动力

- 激励究竟是什么？
  - 来自部分领导者的思维与分析
  - 员工究竟在想什么
- 激励的两大核动力-需要与动机
  - 外驱力与内驱力
- 激励解决的员工工作动力的三个核心问题
  - 激励与需要和动机的关联
  - 激励的特点解析

#### 贰、 洞察人性的蓝本

- 人性的解析
- 激励的三大类型
- 外在诱因激励
  - 强化激励
  - 目标激励
  - 双因素激励
- 内驱力激励
  - 需要层次激励法
  - 成就需要激励法
- 自我调节激励
  - 公平激励
  - 归因激励
  - 自我效能感激励

课堂研讨：激励授权与激励对象与激励场景的具体应用

---

## 管理工具-时间管理

### 壹、 管理者的时间管理工具

- 调整时间需要优先记录时间损耗
  - 记录与分析时间（记忆与感觉的无效性）
  - A time longer

### 案例分析：李处长的高效工作真高效吗？

- 团队效能为主，产出产能的平衡
  - 把握效能标准
  - 长短目标平衡
  - 建立约束机制
- 构建任务清单厘清团队工作轻重缓急
  - 分步骤，做好任务分类
  - 分时限，快速解决应对

### 贰、 管理者时间精力聚焦重要目标

- 团队要事第一
  - 时间管理矩阵的秘密在哪里？
  - 高效能时间分配秘密在哪里？
  - 工具实操：关键二象限
- 第二象限优先法则
  - 大石头计划
  - 任务减法：团队断舍离
  - 日/周/月/季/年计划（结合企业实际情况进行计划工具优化）

### 行动学习工作坊：部门任务时间推进表

## 管理工具-会议管理

### 一、 有效的会议管理

- 告别低效会议（工作坊）
  - 会议低效率的原因分析
  - 会议高效率的因素排列
  - 会议高效率的流程标准（如企业有，优化，如果没有，建立）
- 六顶思考帽助力会议高效
  - 白色维度，会议中有效地获取相关信息
  - 红色维度，会议中的情感、直觉和预感
  - 黑色维度，会议中的警示、评估风险及批判
  - 黄色维度，会议中的逻辑性与积极性
  - 绿色维度，回忆中的创造性与可能性
  - 蓝色维度，对会议过程的把控
- 六顶思考帽解决会议难题工作坊（实际应用）
  - 会议问题的挖掘
  - 会议流程的设计
  - 会议相关利益人的参与
  - 会议过程的管控
  - 会议中的创新与风险评估

---

## 第三部分 建立部门内部协作机制

### 一、 建立高效能团队

- 提升管理者团队建设的四重修炼
  - 建立信任
  - 建立团队
  - 建立体系
  - 建立文化
- 构建高效能的团队机制
  - 设定明确的团队愿景
  - 制定清晰的任务规则
  - 建立及时的反馈系统
- 自愿参与的工作机制
- 厘清我和团队之间关系
  - 当我聚焦目标时，会不会忽略团队成员的感受
  - 当我聚焦团队时，会不会失去团队的焦点方向

行动学习工作坊：分析团队效能情况，找到与高效能团队的差距，建立解决路径。

### 二、 团队协作障碍测评解析

- 个人评分与团队评分
  - 原因分析（最高/最低，现象/本质）
  - 评估团队协作效率

### 参、 五大策略建立内部协作机制

- 缺乏信任
  - 缺乏信任的团队中成员的具体表现
  - 缺乏信任的原因分析
  - 基本归因错误
- 建立信任
  - 个人获取信任的五个维度
  - 充满信任的团队成员的具体表现
  - 动机理论（冰山模型）
- 团队冲突
  - 团队惧怕冲突的具体表现
  - 回避冲突（表面和谐）
  - 恶性冲突（相互攻击）
  - 冲突的原因（立场分析）
- 掌控冲突
  - 建立良性冲突
  - 良性冲突的三个特征
  - 冲突契约范例解析
- 欠缺投入
  - 欠缺投入的团队具体表现
  - 投入关键：阐明问题和达成共识
  - 欠缺的原因
  - 过度追求绝对的一致
  - 过度追求绝对的把握
- 做出承诺

- 
- 全力投入团队的具体表现
  - 统一口径
  - 确定最终期限
  - 意外和不利情况分析
  - 逃避责任
    - 逃避责任的团队表现
    - 人际关系
  - 共担责任
    - 负责任的团队表现
    - 公布工作的目标和标准
    - 定期对成果进行简要回顾
  - 无视结果
    - 无视结果的团队具体表现
    - 个人成绩还是集体成绩欠
  - 关注结果
    - 重视集体成绩团队的表现

## 第四部分 建立管理者发展规划路径 (IDP)

### 壹、 IDP 计划：基于领导力优势建立个人发展计划

- 评估个人优势与短板
- 建立个人改善与调整策略 (环境、对象、适用边界)
- 未来 3-6 个月的个人 IDP 发展计划

### 贰、 评估与指导：基于 IDP 呈现进行评估与贡献

- 观察者评估与指导
- 其他小组成员的建议与反馈