

# 《开年第一课：管理铁军 当责领导力》

## 《管理者关键跨越·效能跃升爆破营》

解决企业管理者管理效能低下，实现管理者关键跨越爆破升级！

主讲：孟华林老师

### 【课程背景】

新时代关键期，组织高质量发展，离不开企业全员凝心聚力、当责践行。但数字化时代带来新挑战，当责文化稀缺，推责文化泛滥，不良现象侵蚀组织健康活力。众多管理者，包括新任与高级管理者，面临系列困惑，如自我角色认知不清晰，不懂激发员工动力，不会培养员工能力，不擅沟通难以统一立场，不懂指挥团队难以协同，决策授权犹豫、员工管理矛盾、纠结领导员工关系等。本课程旨在助力管理者深刻认识这些问题，并有效掌握这套新型管理方法论，最终突破困境，引领团队在新时代背景下卓越发展。

#### 一、管理者的能力短板

**1. 角色意识短板：**部分管理者受员工思维束缚，角色转换慢，习惯单干，忽视团队整合，管理职能虚化。对管理职责理解浅，诊断能力弱，处理问题表面化，致问题反复，陷入恶性循环。

**2. 管理方法短板：**管理者不了解适配团队的管理方式，风格摇摆，缺系统性。工作规划混乱，核心目标不明，在团队发展等关键任务上缺方向策略，工作重点缺失，影响管理效率效果。

**3. 责任处理短板：**对上不承接战略，对下不细化工作，管理链条断裂，目标难落地。凭主观处理问题，缺依据方法，难抓问题根源，问题频发难解决，给管理带来困扰与不确定。

**4. 人文沟通短板：**管理者重任务轻员工情感心理，削弱团队凝聚力与执行力。沟通协作局限部门内，对公司整体及他部门动态忽视，跨部门合作仓促，矛盾潜藏，影响团队与组织协同。

**5. 领导传承短板：**管理模式僵化，不随人员情境变化调整策略，下属表面服从实际抵触，工作推进难。且不重视经验传承，重复劳动多，资源浪费，组织效率低，制约团队与组织可持续发展。

#### 二、管理者的管理误区

**1. 能力脱节：**管理者个人能力强但无法助力团队成长，致团队发展滞后于市场竞争。

**2. 忙碌无效：**投入多却因管理不当绩效不佳，陷入低效忙碌怪圈。

**3. 权责失衡：**部分管理者贪恋权力逃避责任，决策失公，破坏团队稳定信任。

**4. 目光短视：**决策规划缺战略眼光，只重短期利益，危及团队长远发展。

**5. 职权抵触：**过度依赖职权管理，忽视员工情感自主，引发团队抵触，阻碍创新进步。

**6. 权力运用：**虽有权力但缺运用策略，无法达成管理目标，造成权力闲置浪费。

**7. 管理僵化：**管理模式固定，不灵活调整，难以适应市场与员工需求，管理效果差。

**8. 无视差异：**管理者未关注员工差异，统一管理，无法满足个性化需求，限制团队创新发展。

**9. 因循守旧：**思想保守，拒新管理理念方法技术，团队管理落后，易被市场淘汰。

**10. 逃避问题：**面对管理困难挑战退缩，问题堆积，损害团队士气信心，引发管理危机。

#### 三、管理者的困扰苦恼

**1.工作负荷反差困扰：**管理者工作繁重而下属早退，反映出团队管理与任务分配漏洞，管理者困惑于自身忙碌与下属消极的反差。

**2. 员工管理困扰：**面对员工管理难题，管理者缺有效手段方法，不知激发员工热情、提升绩效、处理矛盾，影响自信与管理效能，使团队管理陷入困境。

**3.跨部门合作困扰：**跨部门合作时，常遇他部门不配合或沟通不畅工作推进艰难。不理解合作困难原因，不知打破部门壁垒与建立沟通协作机制，致工作效率低项目进展受阻影响组织目标实现。

**4. 目标执行困扰：**多次传达目标，下属成果不符期望，表明管理者在目标传达执行环节存在严重问题，不清楚员工为何难以理解执行目标也不知如何保障成果交付，影响团队工作质量效率陷入无奈。

### 【课程收益】

从个人贡献者到团队管理者，这无疑是职业生涯中的关键一跃。它不仅意味着工作方式的转变，更是一种管理思维的革新。

本课程助力管理者关键跨越的“底层逻辑”，包括“心法”与“剑法”两部分。涵盖了责任跨越、沟通跨越、关系跨越与自我跨越，选谁上车人才甄选，并阐述了管理者应扮演的四种角色：鼓手、教练、政委、指挥。这套逻辑将会打破许多新任管理者，甚至高级管理者的“俗知俗见”，引领他们走向更高效、更顺人性化的管理之道。在新时代的赛道顺利驾驶这辆管理赛车，实现弯道超车，顺利完成关键跨越，效能跃升。

**1、 新型管理方法论：**掌握更顺人性的团队管理底层逻辑，从心法到剑法，从思维到工具全面升级

**2、 管理角色跨越升级：**从态度、行为、技巧上实现责任跨越、沟通跨越、关系跨越、自我跨越

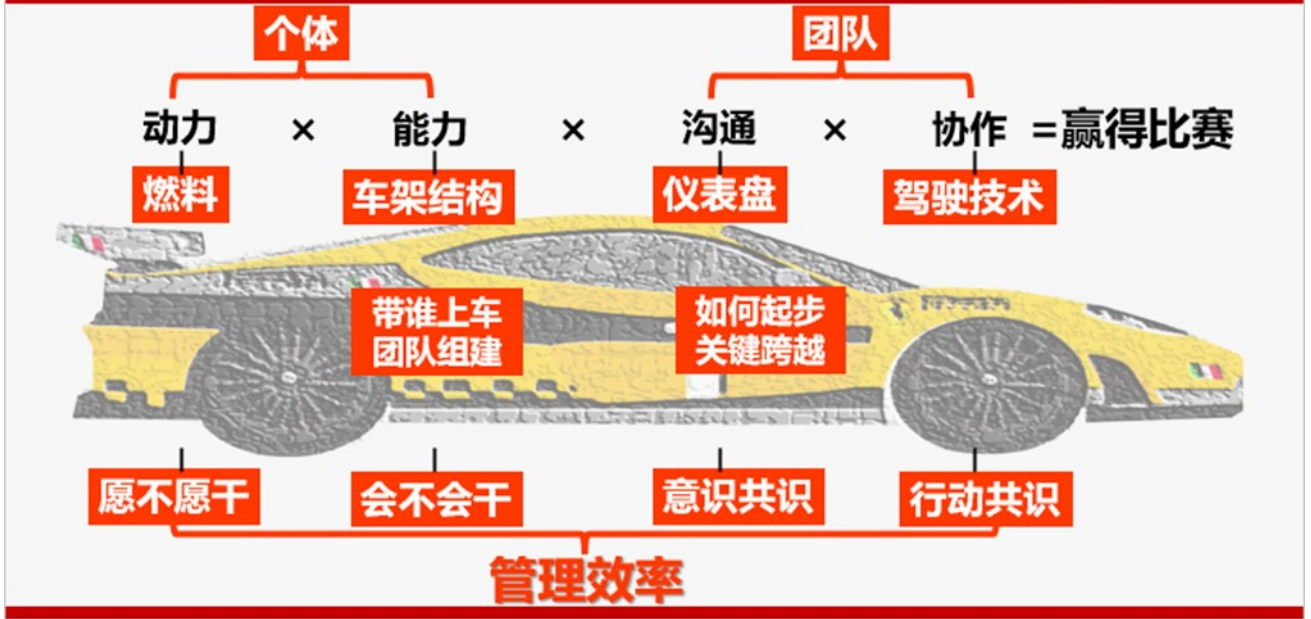
**3、 选谁上车人才甄选：**掌握人才甄选的三维度五步北斗七星选人法，从此招人无忧人才济济

**4、 成为鼓手激发动力：**掌握如何激发团队动力，点燃团队激情，激活团队状态的机制、策略、工具

**5、 成为教练培养能力：**掌握如何加速团队能力提升，让团队拿结果打胜仗懂感恩，达成绩效目标

**6、 成为政委有效沟通：**掌握如何统一团队立场达成思想共识,想得明白，讲得清楚，团队能够接受

**7、 成为指挥高效协作：**掌握如何促进团队行动共识高效协作，实现团队自动运转，管理身心解放



**【课程时长】**

1-2天 (6小时/天)

**【课程大纲】**

孟华林老师铁军团队打造系列课程之《管理者关键跨越·效能跃升爆破营》课程大纲一览表

<p><b>跨越心法篇</b></p> <p><b>四种责任</b> 时间、任务、目标、使命</p> <p><b>目标和任务</b> 先拆解成目标再分解成任务</p> <p><b>有损沟通</b> 管理者的嘴=员工的脑</p> <p><b>三套剑法</b> 想清楚、讲明白、能接受</p> <p><b>四个话术</b> 如果...就...; 是的...同时... 我知道你是出于善意.....</p> <p><b>情感和利益</b> 从“感情”左右的伙伴-“权贵利”上下的战友</p> <p><b>对人和对事</b> 对人对不对事-对事不对人</p> <p><b>关系的本质</b> ×家人 ×朋友 √战友友谊</p> <p><b>自我边界</b> 怕错, 怕下属能力不强, 怕下属影响力大</p> <p><b>全局效率</b> 个人级-父母级-君王级</p>	<p><b>甄选篇</b> → <b>选人上车</b></p> <p>明白 方式 方法</p> <p>选谁 确定人才画像 岗位标杆人才底层分析与高潜人才画像共创</p> <p>怎么选 三维五步面试法 驱动力、能力、个性三维指标“诚信、有要性、喜欢做、目标忠诚度、又猛又持久、外向与亲和、有悟性”</p>																																																						
	<p><b>动力篇</b> → <b>成为鼓手</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>发动机</th> <th>燃料</th> <th>动力方向</th> <th>强度</th> <th>持久性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>防御型动力-</td> <td>恐惧</td> <td>远离危险奔跑</td> <td>极强</td> <td>极短</td> </tr> <tr> <td></td> <td>愤怒</td> <td>面向敌人战斗</td> <td>强</td> <td>短</td> </tr> <tr> <td>获得型动力-</td> <td>寻赏</td> <td>利益所在方向</td> <td>中等</td> <td>中等</td> </tr> <tr> <td></td> <td>意义</td> <td>内心坚定信仰</td> <td>强</td> <td>非常持久</td> </tr> <tr> <td>结伴型动力-</td> <td>责任</td> <td>团队前进方向</td> <td>中等</td> <td>持久</td> </tr> <tr> <td>学习型动力-</td> <td>爱好</td> <td>专注所好之事</td> <td>中等</td> <td>持久</td> </tr> </tbody> </table>	发动机	燃料	动力方向	强度	持久性	防御型动力-	恐惧	远离危险奔跑	极强	极短		愤怒	面向敌人战斗	强	短	获得型动力-	寻赏	利益所在方向	中等	中等		意义	内心坚定信仰	强	非常持久	结伴型动力-	责任	团队前进方向	中等	持久	学习型动力-	爱好	专注所好之事	中等	持久	<p><b>能力篇</b> → <b>成为教练</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>方式</th> <th>目标</th> <th>方法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>干中学</td> <td>完成70%成长</td> <td>周记、分享、复盘</td> </tr> <tr> <td>传授</td> <td>提炼知识浓度</td> <td>经历经验化, 经验方法化, 方法理论化</td> </tr> <tr> <td>培训</td> <td>提升员工能力</td> <td>认识价值、善用资源、自律+他律</td> </tr> <tr> <td>调岗</td> <td>发掘员工擅长</td> <td>能力胜任模型</td> </tr> <tr> <td>替换</td> <td>购买成长时间</td> <td>识别、解雇、建立外部势能压</td> </tr> </tbody> </table>	方式	目标	方法	干中学	完成70%成长	周记、分享、复盘	传授	提炼知识浓度	经历经验化, 经验方法化, 方法理论化	培训	提升员工能力	认识价值、善用资源、自律+他律	调岗	发掘员工擅长	能力胜任模型	替换	购买成长时间	识别、解雇、建立外部势能压
	发动机	燃料	动力方向	强度	持久性																																																		
	防御型动力-	恐惧	远离危险奔跑	极强	极短																																																		
	愤怒	面向敌人战斗	强	短																																																			
获得型动力-	寻赏	利益所在方向	中等	中等																																																			
	意义	内心坚定信仰	强	非常持久																																																			
结伴型动力-	责任	团队前进方向	中等	持久																																																			
学习型动力-	爱好	专注所好之事	中等	持久																																																			
方式	目标	方法																																																					
干中学	完成70%成长	周记、分享、复盘																																																					
传授	提炼知识浓度	经历经验化, 经验方法化, 方法理论化																																																					
培训	提升员工能力	认识价值、善用资源、自律+他律																																																					
调岗	发掘员工擅长	能力胜任模型																																																					
替换	购买成长时间	识别、解雇、建立外部势能压																																																					
<p><b>沟通篇</b> → <b>成为政委</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>方式</th> <th>途径</th> <th>方法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>想明白-</td> <td>“为什么”“是什么”“怎么做”</td> <td>要区别、明关联、理顺序</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">说清楚-</td> <td>降维沟通</td> <td>听&lt;说&lt;写&lt;画</td> </tr> <tr> <td>善用工具</td> <td>1对1、即时、邮件、走动、例会、看板、周报</td> </tr> <tr> <td></td> <td>面向未来</td> <td>流程、制度、价值观</td> </tr> <tr> <td>能接受-</td> <td>反求诸己带动</td> <td>没私心、不偏袒、赏罚分明、展示专业性</td> </tr> </tbody> </table>	方式	途径	方法	想明白-	“为什么”“是什么”“怎么做”	要区别、明关联、理顺序	说清楚-	降维沟通	听<说<写<画	善用工具	1对1、即时、邮件、走动、例会、看板、周报		面向未来	流程、制度、价值观	能接受-	反求诸己带动	没私心、不偏袒、赏罚分明、展示专业性	<p><b>协作篇</b> → <b>成为指挥</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>状态方法</th> <th>实施步骤</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>执行-闭环</td> <td>凡事有交代、件件有着落、事事有回应</td> </tr> <tr> <td>格局-授权</td> <td>指挥式、批准式、把关式、追踪式、委托式</td> </tr> <tr> <td>提高-循环</td> <td>计划P、执行D、检查C、调整A、新问题计划P</td> </tr> <tr> <td>发展-规划</td> <td>三年规划、一年三件事、衡量做事的指标</td> </tr> <tr> <td>健康-文化</td> <td>鼓励白、压缩灰、禁止黑; 人不疑事要查, 可预测性</td> </tr> <tr> <td>效率-流程</td> <td>流程建设、流程优化、流程固化, 关键节点方法论</td> </tr> </tbody> </table>	状态方法	实施步骤	执行-闭环	凡事有交代、件件有着落、事事有回应	格局-授权	指挥式、批准式、把关式、追踪式、委托式	提高-循环	计划P、执行D、检查C、调整A、新问题计划P	发展-规划	三年规划、一年三件事、衡量做事的指标	健康-文化	鼓励白、压缩灰、禁止黑; 人不疑事要查, 可预测性	效率-流程	流程建设、流程优化、流程固化, 关键节点方法论																							
方式	途径	方法																																																					
想明白-	“为什么”“是什么”“怎么做”	要区别、明关联、理顺序																																																					
说清楚-	降维沟通	听<说<写<画																																																					
	善用工具	1对1、即时、邮件、走动、例会、看板、周报																																																					
	面向未来	流程、制度、价值观																																																					
能接受-	反求诸己带动	没私心、不偏袒、赏罚分明、展示专业性																																																					
状态方法	实施步骤																																																						
执行-闭环	凡事有交代、件件有着落、事事有回应																																																						
格局-授权	指挥式、批准式、把关式、追踪式、委托式																																																						
提高-循环	计划P、执行D、检查C、调整A、新问题计划P																																																						
发展-规划	三年规划、一年三件事、衡量做事的指标																																																						
健康-文化	鼓励白、压缩灰、禁止黑; 人不疑事要查, 可预测性																																																						
效率-流程	流程建设、流程优化、流程固化, 关键节点方法论																																																						
	<p><b>关系跨越</b></p> <p><b>自我跨越</b></p>																																																						

先导片：

- 为什么越“不干活”的人收入越高？
- 管理者你的价值=团队价值 × (管理效率-自然效率)
- 管理效率=动力×能力×沟通×协调

### 模块一、【关键跨越“心法”启蒙篇】：做好“自己”三大难关，四步关键跨越

本章说明：管理之路必经生死期、黑暗期、迷茫期，想要渡过这三大难关必须先掌握“心法”，因为只有心法改变了，认知改变了，态度改变了，在“剑法”的维度，行为才会自然地改变，技巧才能用的出来，这个“心法”就是成为经理人、从精兵到悍将之后，接受从“自己做事”到“通过别人来做事”需要的四个心理上的跨越：责任跨越、沟通跨越、关系跨越、自我跨越。

■**责任跨越**：从对任务负责到对目标负责，如何修炼管理者将目标拆解成任务的能力的策略、方法、工具

■**沟通跨越**：从用自己的手到用别人的脑，如何避免蛮横、倾述、反对、敌对四种有损沟通场景沟通话术

■**关系跨越**：从左右的伙伴到上下的战友，跨越对人感情用事到对事权责利导向，建立亲而不密从属关系

■**自我跨越**：从小我的满足到大我的成就，如何突破思维的“瞬间顽固症”，升级心理年龄关注全局效率

### 模块二、【选谁上车团队组建】：做好“伯乐”，甄选合适人才的“上车”

本章说明：管理者终其一生的幸事莫过于找到自己的左膀右臂，因此管理者率先最重要的就是把对的人引上路，把赌注放在选对人这件事上，但传统的面试按照传统的资格设置招聘方法，80%合格的人却往往不合适，80%合适的人又往往不合格；优秀的合适人才更难找到工作！合格的往往走向平庸，合适的才能通往不寻常之路……

■**人才画像**：坏种子难以发新芽，运用《人才核心要素分析工具表》现场梳理当下岗位特点到底什么？

■**人才甄选**：岗位人才底层逻辑，运用《人才冰山四驱系统工具表》现场梳理岗位人才甄选标准是什么？

■**五级评估**：岗位关键素质能力5级评估方法，实现岗位所需人才的精准评估与能力匹配

■**面试问话**：基于阿里巴巴《北斗七星选人法》价值观、驱动力、个性、能力四维五级面试问话题库演练

### 模块三、【关键跨越“剑法”实战篇】：管理价值是提升个人团队的效率最终实现效能跃升

本章说明：管理者唯一存在的价值就是透过管理手段实现个人与组织的效率提升，要突破自然效率管理者必须训练四套“剑法”即动力，能力，沟通，协作。动力和能力是提升团队个人效率的关键，沟通和协作是提高团队整体效率的关键，心法是要不断的“修”的，而剑法是需要不断“练”的，本节内容讲有大量的案例、现实管理场景的对标视频，课堂互动研讨工具供大家不断练习，以战带训现场出方案回去就能用得上……

■**第一剑：动力系统：当好“鼓手”点燃员工意愿度，顺人性激发员工防御、获得、结伴、学习型动力**

**A、激励不激励结果天与地**：理解“员工贡献值=动力×能力”员工不会自燃不努力是因为激励机制不给力

**B、防御型动力**：运用“鲶鱼效应、热炉法则、杀鸡儆猴、造个敌人“四大机制制造危机感利用愤怒感。

**C、获得型寻赏**：案例研讨“这比奖金该如何发？”；“同心、操心、成长、成就4类激励机制工具应用

**D、获得型意义：**案例“阿里百团大战、百日决战、百日冲刺”三百战役以战养兵战略意义详解，如何激发团队三年买车、五年卖房，倡导员工为团队而战、为荣誉而战、为家人而战的获得型意义动力

**E、结伴型动力：**如何帮助员工激发建立自我责任感、团队责任感、客户责任感的结伴型责任动力

**F、学习型动力：**如何读懂 90 后员工的兴趣所在，游戏化管理获得成就感，获得学习成长型动力



**第二剑：能力系统：**当好“教练”带教赋能员工能力，透过“干中学、传授培训、调岗替换”提升能力

**A、为明天的自己训练团队：**能力截面工具应用，理解“能力滞后理论”为明天的业绩训练今天的团队

**B、干中学：**从用人之所长到帮人成长，在开展周记、分享、复盘理解“犯错-解决-改进-成长”能力提升环

**C、传授：**不要用训人代替教人，掌握“员工能力五级传授”工具应用，现场业务“提炼三部曲”工具实操。

**D、培训：**突破团队能力天花板，帮助管理者如何正确的理解培训，正确的管理培训，突破能力天花板。

**E、调岗：**不要把铁杵磨成针，阿里 271 机制如何去除团队 C 类员工，用对人重于培养人，能力胜任模型建立

**F、替换：**教一直猴上树也别教一只猪上树，理解“劝退人”是职业经理人的选择权与成人礼，解雇的法律规避

**第三剑：沟通系统：**当好“政委”建立团队立场共识，如何跟“今天的员工和明天的员工”做有效沟通

**A、沟通的目的是减少信息不对称：**向下沟通、向上沟通、跨部门沟通如何才能想清楚、说明白、能接受

**B、想清楚**：如何想明白搞清楚“为什么”“是什么”“怎么做”，避免只是讲“是什么”出现沟通问题

**C、说明白**：如何建立降维沟通机制，运用“听不如说，说不如写，写不如画”四大维度七大沟通武器

**D、能接受**：如何用服从性测试建立管理者与员工的彼此信任感以及掌握员工接受的四个办法

**E、无形沟通**：用流程、制度、价值观、优秀方法、做事边界、决策依据的文字跟今天明天的员工无形沟通

**■第四剑：协作系统：当好“指挥”建立团队行动共识团战协同，如何才能做得更好，有效率的六大维度**

**A、执行靠闭环**：如何“靠谱”协作的三件事“凡是有交代，件件有着落，事事有回音”的方法工具+流程

**B、提高靠循环**：运用 PDCA、土豆番茄青蛙工作法实操演练，做到“可以不完美，但不能不提高”的协作效率

**C、格局靠授权**：别人的不配合都是因为你的配合，如何建立“少装事多装人”提高协作效率的五级授权体系

**C、发展靠规划**：仅靠战术的勤奋打不下明天的山头，如何建立看五年，想三年，认真真干一年的战略思维

**D、健康靠文化**：不给员工贴标签不能都怪“那个人”，如何运用“闻味道”建立利益、文化、制度的协作氛围，鼓励白、压缩灰、禁止黑、用人不疑但事情要查，提高决策的一致性，提高授权的可能性团队生命体建设

**E、效率靠流程**：案例作业“销售 SOP 流程”解析，如何把复杂的事情，类似的决策流程标准化建设三阶段。

#### **模块四：课堂测试及老师点评、小组分享环节**

**■题 1**：小张是一名新任经理，他发现团队成员小李经常迟到，小张应该采取哪种方式来解决这个问题？

**■题 2**：作为经理，当团队面临压力时，以下哪种行为最能提升团队的士气和效率？

**■题 3**：在管理团队时，以下哪一项不是有效的沟通技巧？

**■题 4**：当团队成员表现出色时，经理应该如何奖励他们？

**■题 5**：在管理中，为什么需要对员工进行分类？

**■题 6**：以下哪项不是提高团队协作效率的有效方法？

**■题 7**：在管理中，为什么授权给员工很重要？

**■题 8**：以下哪个选项不是有效的团队激励策略？

**■题 9**：在管理团队时，以下哪种行为最能体现“以身作则”的原则？

**■题 10**：为什么在管理变革中，保持一定的冗余是必要的？