



## 从行业专家到管理高手

-基层管理者的华丽转身

### 课程背景：

专业型人才晋升为管理者后，常面临角色认知偏差、定位模糊、技能断层等核心挑战：

- 角色认知偏差：视角错位，逻辑混乱
- 管理定位失焦：职能不清，章法缺失
- 基础能力薄弱：思路模糊，组织低效
- 技能体系断层：重点不明，执行受阻

本课程融合管理学、心理学及组织行为学精髓，通过理念重构与工具赋能，助力管理

者突破瓶颈，实现从专家到高手的跨越式转型。

## 课程收益：

- 认知重塑：重构底层逻辑，校准管理视角
- 定位清晰：厘清角色边界，锚定职能重心
- 基础夯实：打通管理脉络，强化系统思维
- 技能跃迁：精进核心能力，驱动团队效能

**课程时间：**2天（每天6小时）

**课程对象：**初级管理者/后备高潜员工

**课程人数：**30-40人

**培训形式：**理论50% | 实战30% | 案例10% | 答疑10%

## 课程内容：

### 一、重塑管理视角与角色定位

★角色错位是管理混乱的元凶，认知升维是破局重生的密钥。

1. 升级管理认知：夯实管理底层逻辑塑造
  - (1) 底层逻辑在管理中的体现
    - ① 什么是底层逻辑？
    - ② 管理的底层逻辑是什么？
  - (2) 管理的三个视角
    - ① 管理的职能视角
    - ② 管理的资源视角
    - ③ 管理的核心视角
  - (3) 管理的五重境界
    - ① 简单粗暴的管理
    - ② 稳定僵化的管理

③ 关注需求的管理

④ 实现凝聚的管理

⑤ 引导思维的管理

(4) 管理的三个模式

① 注重规则的X理论

② 催发人性的Y理论

③ 解决核心矛盾的Z理论

**案例共振：**诺基亚的『质量至上』如何沦为创新枷锁/松下幸之助的管理观/IBM的认知革命/西南航空的底层颠覆/字节跳动『Context not Control』对思维引导的实践

**互动实践：**管理理论适用性讨论

2. 找准位置确定角色定位提升管理成效

(1) 不同管理职位的核心定位

① 高层做正确的事

② 中层正确的做事

③ 基层把事做正确

(2) 不同管理职位的关键职能

① 高层的决策

1) 决策的两个维度

2) 运用决策铁三角

② 中层的流程

1) 理解战略决策

2) 整合配置资源

3) 制定合理流程

③ 基层的规则

1) 基层的执行特征

2) 维护规则与标准

**案例共振：**任正非的理念/京东『积木组织中台』/胖东来『10厘米缝隙』

**互动实践：**角色认知场景训练/角色自检测试表

**工具突围：**角色定位四象限图/技术放手计划表

## 二、顺畅管理的三大基础

★管理大厦的高度，永远取决于基础夯实深度

### 1. 自我管理：管理者的人格锻造

#### (1) 心态冰山理论

- ① 心态与情绪的关系
- ② 情商的四个维度
- ③ 管理者必备的三大心态
  - 1) 积极心态
  - 2) 老板心态
  - 3) 宽容心态

#### (2) 管理者全局观与系统思维

- ① 全局思维与系统思维的定义
- ② 管理中的全局思维
- ③ 有效分析与解决问题

**案例共振：**新东方转型期的领导力考验/踢猫效应/特斯拉「生产地狱」突围战/乔布斯

**互动实践：**心态 X 光/情绪日记分享

**工具突围：**5W2H 分析法&5WHY 分析法等

### 2. 了解下属降低管理操作风险

#### (1) 了解下属的意义

- ① 降低管理风险
- ② 提升管理效能
- ③ 避免认知盲区
- ④ 实现有效执行

#### (2) 下属胜任力与人岗匹配

- ① 能力三核-下属胜任力解析
- ② 人岗匹配的原理

#### (3) 了解下属的四个维度

- ① 了解下属的工作性格
- ② 了解下属的工作意愿

- ③ 了解下属的工作能力
- ④ 了解下属的工作风格

**案例共振：**柳传志的用人策略/西游记与人岗匹配/富士康「连跳事件」的警示/米其林「星厨团队」配置密码/华为『蒙哥马利计划』对 5G 攻坚人才的精准锻造

**互动实践：**性格卡牌/性格测试

**工具突围：**下属胜任力模型

### 3. 协作效能的炼金术

- (1) 提升协作效能
- (2) 五大障碍破解

- ① 丧失信任
- ② 缺乏投入
- ③ 惧怕冲突
- ④ 逃避责任
- ⑤ 规划失衡

- (3) 五个锦囊实践

- ① 提升人际感受
- ② 提升人际优势
- ③ 实现有效投入
- ④ 把握互动节奏
- ⑤ 关注兴趣链接

**案例共振：**信任缺失案例/中建三局用“战时协作机制”突破关系管理五大障碍/公羊博弈/孟子语录/人民名义的启示

**互动实践：**信任墙搭建/信任账户增值赛

**工具突围：**关系账户四象限模型

## 三、卓越管理者的五大技能

**★管理技能是理性与感性的合谋，是科学与艺术的结晶**

### 1. 目标管理：结果导向的北斗导航

- (1) 目标策划三维度

- ① 需求维度

- ② 信息维度
- ③ 执行维度
- (2) 目标制定原则
  - ① 制定目标的五个原则
  - ② 决定计划的原则
  - ③ 确定流程的原则
- (3) 制定有效的计划
  - ① 萃取关键 KPI
  - ② 有效分解计划
- (4) 确保执行的监督手段
  - ① 监督的三个方法
  - ② 有效确定监控节点

**案例共振：**某制造业目标失败案例/特斯拉的“第一性原理/麦当劳的“QSCV 标准/监督案例/计划案例

**互动：**目标拆解接力/KPI 设计竞赛

## 2. 步调一致的团队管理

- (1) 团队的定义与特点
  - ① 团队的定义
  - ② 四大组织的启示
  - ③ 跳出纳什均衡定律陷阱
- (2) 不同团队阶段的管理策略
  - ① 指令式管理的特点特征
    - 1) 团队初建期使用
    - 2) 对指令式管理者的要求
  - ② 教练式管理的应用范围
    - 1) 团队过渡期适用
    - 2) 怎样做下属的教练
  - ③ 支持式管理的运用方法
    - 1) 团队成熟期应用
    - 2) 做好日常辅导支持

#### ④ 授权式管理的把握方式

- 1) 授权的界定
- 2) 把握授权的尺度

**案例共振：**联想的团队观/分享的方法/神探狄仁杰的启示/猴子理论/亚马逊的“两个披萨团队”/微软的“成长型思维”转型

**互动实践：**团队阶段诊断/猴子理论演练

### 3. 激励下属的愿景管理

#### (1) 为何进行愿景管理

- ① 稻盛和夫的成功公式
- ② 皮格马利翁效应

#### (2) 提升工作动机激发愿景

- ① 工作动机来源于需求
  - 1) 需求的定义与层次
  - 2) 需求与动机的相互作用
- ② 高层次工作动机的激发
  - 1) 萃取价值是核心
  - 2) 激发成长是关键

#### (3) 描绘愿景的方法

- ① 信念的生成与重塑
- ② 改变下属信念的方法

**案例共振：**不同工作动机的表现/ SpaceX 的“火星殖民”愿景/海底捞“双手改变命运”//鹿鼎记的启示

**互动实践：**愿景画布/动机拍卖会

### 4. 快速反应的信息管理

#### (1) 信息的作用与效能

- ① 信息与问题的关系
- ② 萃取信息是管理的基础

#### (2) 信息通道的建立

- ① 自上而下与自下而上
- ② 建立有效的反馈机制

### (3) 实现有效的交流与沟通

- ① 沟通方人本质与要素
  - 1) 沟通的定义
  - 2) 沟通的六大元素
  - 3) 高效沟通的沟通模型
- ② 沟通中的望闻问切
  - 1) 掌握非语言要素
  - 2) 做到有效倾听
  - 3) 问出盲区盲点
  - 4) 有效说服他人

**案例共振：**丰田的“安灯系统”/信息反馈失败的影响/我是一只小小鸟的解读/个性化沟通案例

**互动实践：**描述练习&沟通练习

## 5. 成就执行的文化管理

### (1) 执行是成就的核心

- ① 执行得四大要素
  - 1) 无借口
  - 2) 想办法
  - 3) 保激情
  - 4) 善规划
- ② 消除下属借口的办法
  - 1) 意愿为先
  - 2) 盘点资源
  - 3) 询问办法
  - 4) 预估风险

### (2) 执行文化的塑造与推行

- ① 文化的定义
- ② 组织文化的萃取
- ③ 执行文化的推广
  - 1) 三多原则

## 2) 确定文化推广人

**案例共振：**寓言中的执行要素/丰田的故事/华为“狼性文化”/奈飞“自由与责任”

**互动实践：**借口转化游戏