

《从“救火队员”到“效能引擎”》 高效能管理干部的七个工具

主讲：赵恒 博士

【课程背景】

在 VUCA 时代和激烈的市场竞争中，企业中层管理干部常常陷入这样的困境：战略从上面传达下来，到了自己这一层却不知如何分解落地，团队执行总是差强人意；每天忙于会议、协调和“救火”，看似很忙，但团队绩效和关键项目推进却始终不温不火；想激励团队，除了加薪升职似乎别无他法，新生代员工越来越难驱动；与上级、平级、下属的沟通摩擦不断，消耗了大量管理成本。许多干部并非不努力，而是困在旧有经验里，缺乏一套系统、可复制、能落地的管理“工具包”，导致个人疲惫、团队涣散、业绩停滞。

本课程萃取自华为等领先企业的管理实践，并融合讲师在多家上市公司深度陪跑的成功经验，摒弃空洞理论，聚焦七个经过验证的核心管理工具。旨在帮助管理干部实现从“感觉式管理”到“系统化运营”、从“事务驱动”到“目标驱动”、从“团队管理者”到“效能赋能者”的关键转变，最终成为驱动组织持续增长的坚实引擎。

【课程收益】

掌握战略解码与目标对齐工具（OGSM-T），将公司战略转化为部门清晰可执行的关键任务。

运用周报/月报优化与高效会议管理工具，提升团队日常运营与协同效率至少 30%。

应用关键岗位人才盘点与激励地图工具，精准识别高潜人才，设计非物质的立体化激励方案。

使用 3F 倾听与结构化反馈（SBI）工具，显著改善上下级及跨部门沟通质量，降低协作内耗。

掌握团队复盘与持续改进（AAR）工具，塑造团队学习文化，推动业务闭环与迭代优化。

建立基于数据的团队效能仪表盘，实现管理过程可视化、可衡量、可预测。

完成个人管理赋能行动蓝图，现场产出可立即应用于实际工作的改进计划。

【课程对象】

企业中高层管理者、部门负责人、新晋升及储备管理干部

【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、为什么管理者忙而无功？——高效能管理的核心认知与挑战

1. 管理效能的现状诊断

从“救火队长”到“效能引擎”的角色鸿沟——为何我们总在应对问题，而非引领发展？

管理认知偏差：是“管人理事”还是“赋能成事”？传统管理与赋能型管理的本质区别

案例：从两家同类公司部门负责人的一天，看管理行为带来的效能差异

2. 系统化工具的价值

工具的价值：将个人经验转化为组织能力，将复杂管理简化可重复动作

高效能管理干部的“北斗七星”工具系统导图

工具：管理效能自评雷达图

二、工具一：如何让战略不再是空中楼阁？——OGSM-T 战略解码与目标对齐

1. OGSM-T 模型解析

目标、策略、衡量、行动、任务的闭环逻辑

2. 从公司战略到部门关键任务的分解技术

如何将模糊的战略方向转化为部门的精准目标与策略

演练：针对本公司/部门一项年度战略，现场进行 OGSM-T 初步解码

工具：OGSM-T 联动分解表

3. 确保团队目标共识与对齐

目标沟通会：如何让每个成员清晰理解并承诺于共同目标

案例：某科技公司销售团队运用 OGSM-T 实现业绩翻倍的路径拆解

三、工具二：如何摆脱会议与汇报的低效循环？——周报/月报优化与高效会议管理

1. 高效工作汇报设计

从“流水账”到“价值呈现”：结构化工作汇报模板（进展、问题、分析、计划、支持）

工具：EPAR（进展-问题-分析-请求）周报/月报模板

2. 高效会议管理闭环

会议成本公式：低效会议是最大的组织内耗

会议管理三把刀：会前（议题与材料）、会中（引导与决策）、会后（纪要与跟踪）

工具：会议决策记录与行动跟踪表（RACI）

演练：重新设计一次您认为低效的周例会流程

四、工具三：如何激活团队，让员工为自己而战？——关键岗位人才盘点与激励地图

1. 人才识别与盘点的简易工具

跳出感觉评价：基于绩效与潜力的九宫格人才盘点法

如何识别团队中的“明星”、“金牛”、“瘦狗”与“野狗”

讨论：对于不同象限的人才，应采取何种差异化管理策略？

工具：人才九宫格盘点矩阵

2. 构建非物质激励地图

超越薪酬：全面激励因素模型（成就、成长、归属、认可）

如何为不同类型的员工设计个性化激励“套餐”

案例：某上市公司项目团队如何通过“即时认可系统”提升士气与创新

五、工具四：如何破解跨部门协作与上下级沟通的墙？——3F 倾听与结构化反馈（SBI）

1. 深度倾听建立信任

倾听的三个层次：事实、感受、意图（3F 倾听）

演练：通过 3F 倾听技巧，处理一次下属的抱怨或跨部门的推诿场景

2. 精准反馈促进改变

为什么批评无效，表扬也廉价？——SBI 反馈模型（情境-行为-影响）

如何给予建设性的负面反馈与有力量的正面反馈

角色扮演：运用 SBI 模型，进行一次棘手的绩效面谈沟通

六、工具五：如何让成功与失败都产生最大价值？——团队复盘与持续改进（AAR）

1. 复盘的核心价值与文化

复盘不是批判会，而是最好的学习场：美军与华为的复盘实践

2. 标准化复盘流程四步法

回顾目标、评估结果、分析原因、总结规律

工具：团队复盘画布

3. 复盘结果的转化应用

如何将复盘得出的经验教训转化为可执行的动作或优化流程

案例：某产品研发团队通过一次重大失败复盘，实现后续项目周期缩短 40%

七、工具六：如何一眼看清团队状态与业务健康度？——团队效能仪表盘设计

1. 管理数据的价值

从“拍脑袋”到“看数据”：关键管理指标的提炼

2. 设计你的团队效能仪表盘

业务成果指标、过程行为指标、团队健康度指标

如何通过仪表盘提前发现问题与趋势

工具：团队效能仪表盘模板（示例）

演练：为您管理的团队，设计 3-5 个核心效能监控指标

八、工具七：如何将七个工具融会贯通，持续进化？——个人管理赋能行动蓝图

1. 工具整合与系统应用

根据管理场景（目标设定、过程跟进、团队激励、问题解决）灵活调用工具组合

2. 制定个人效能提升行动计划

识别 1-2 个当前最迫切的管理痛点，选择对应工具，制定未来 30 天的改进行动计划

小组研讨与承诺：分享行动计划，建立同侪监督机制

工具：管理赋能个人行动蓝图（课后跟进行动表）