

《激励型组织、赋能型管理》 赋能型管理者核心素养修炼

主讲：赵恒老师

【课程背景】

许多管理者正陷入这样的双重困境：自己疲于奔命，成为团队最大的“瓶颈”和“救火队员”；而团队成员却感到无力、缺乏成长，陷入“等、靠、要”的被动状态。我们常听到管理者抱怨：“下属能力不足，交代的事总达不到要求，不如我自己来。”“我一放权，就容易出错，收回来又说我管得太细。”同时，员工则反馈：“领导不信任我，没有决策空间，工作没成就感。”“我的想法总被否定，干脆只听命令办事。”这种“管理者很累，团队很废”的恶性循环，其根源在于管理模式仍停留在工业时代的“命令-控制”范式，无法激活知识型员工的创造力与责任感。

赋能型管理，绝非简单的放权或放任，而是一套需要刻意修炼的、高阶的领导者素养系统。它要求管理者完成从“棋手”（亲自操纵棋子）到“教练”（培养冠军棋手）的根本角色转变。本课程基于华为等赋能型组织的实践，结合成人学习原理与教练技术，系统拆解赋能背后的四大核心素养：信任构建、精准授权、教练式引导、平台搭建。我们将通过真实场景还原、工具演练与心智反思，帮助管理者掌握“让团队比你更强大”的具体方法，最终实现团队自驱动、管理者得解放、组织出成果的三赢局面。

【课程收益】

- 澄清赋能型管理的本质，完成从“管控者”到“赋能者”的认知与角色转型，建立正确的赋能心智模式。
- 掌握构建“理性信任”的评估框架与渐进授权方法，能安全、有效地扩大下属的决策与行动空间。
- 学会运用 GROW 模型等核心教练技术，在日常对话中激发下属思考、承担责任，而非直接给答案。
- 能够设计并运行团队内部的“学习与试错”机制，搭建赋能平台，将个人能力沉淀为组织能力。
- 现场产出个人“赋能领导力发展行动计划”，针对当前团队状况，制定可立即实施的赋能改善举措。

【课程对象】

企业中高层管理者、部门负责人、项目经理、高潜后备干部

【课程时间】

1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、困境与跃迁：为什么“赋能”是当今管理者的必修课？

1. 管理者的现实之痛：勤奋的“瓶颈”与沉默的“团队”

小组讨论：收集并分享您目前管理中“最费力却效果不佳”的一个具体场景

2. 从“管理 1.0”到“管理 2.0”：时代变迁下的管理范式革命

命令控制型管理的失效：为何它在知识型工作中代价高昂？

赋能型管理的本质：释放潜能、提升效能、创造归属

工具：赋能型管理者 vs. 管控型管理者行为对比清单

二、第一项素养：信任基石——如何构建敢于赋能的“心理安全区”？

1. 破解赋能的“信任悖论”：不信任就不授权，不授权就无法证明值得信任

信任的两大维度：人品信任（动机善良）与能力信任（结果可靠）

2. 构建“理性信任”的评估与建立框架

如何评估下属的“责任意愿”与“责任能力”？——信任度评估矩阵

建立信任的渐进式行动：从“小风险委托”到“关键授权”

工具：基于任务风险的信任建立阶梯表

案例：一位经理如何通过三个月有步骤的“信任实验”，成功培养出一名骨干担当重任

3. 管理者自身的信任状：如何通过“透明”与“一致”成为可信赖的领导者？

三、第二项素养：精准授权——如何将“放手”变成可控的“赋能杠杆”？

1. 授权的核心不是“分活”，而是“分责、分权、分利”

为何多数授权失败？混淆了“授权”与“弃权”

2. 精准授权五步法

第一步：授权什么？（筛选可授权任务，区分必须保留与可以下放的工作）

第二步：授权给谁？（结合信任评估，匹配人选）

第三步：如何沟通？（清晰约定目标、边界、资源、汇报机制）

工具：授权沟通清单（包含期望成果、决策权限、底线红线、支持资源）

第四步：过程如何跟进？（建立轻量级“里程碑”检查点，而非事无巨细的监控）

第五步：事后如何闭环？（复盘、认可、担责、总结提升）

角色扮演：演练一次挑战性的关键任务授权对话

四、第三项素养：教练式引导——如何通过提问激发智慧，而非提供答案？

1. 从“英雄式领导”到“教练式领导”：你的角色是“提供答案的解惑者”还是“激发思考的提问者”？

教练式对话的核心价值：培养独立思考，提升解决问题的能力所有权

2. 赋能型对话的核心工具：GROW 模型实战

Goal（目标）：如何帮助下属厘清真实、有价值的目标？

Reality（现状）：如何引导其客观、全面地分析现状，而非抱怨？

Options（选项）：如何激发其创造性思考，探索多种可能性？

Will（意愿与行动）：如何促使其做出具体的行动承诺？

工具：GROW 模型对话引导卡

现场演练：针对一个常见的下属求助场景（如“客户反复要求降价，我该怎么办？”），进行 GROW 对话模拟

3. 避免“反赋能”的沟通陷阱：好为人师、急于评判、粗暴打断

五、第四项素养：平台搭建——如何从“赋能个人”到“赋能组织”？

1. 赋能的高级形态：打造“土壤”而不仅仅是培养“苗子”

个人赋能易逝，系统赋能长青

2. 构建团队内部的三大赋能平台

学习分享平台：如何设计有效的经验复盘、案例分享机制？

试错创新平台：如何设立“安全区”，鼓励可控风险的实验与创新？

协同支持平台：如何打破信息孤岛，促进团队内部的资源与智慧流动？

工具：团队赋能平台健康度自检表

案例：某产品团队如何通过“周五创新日”和“失败故事会”，持续激发团队活力与创新产出

3. 塑造赋能型团队文化：从绩效考核、激励认可到日常仪式，全面注入赋能基因

六、整合修炼：制定你的赋能领导力转型计划

1. 课程核心回顾与个人洞察

通过“赋能素养四象限”雷达图，评估个人当前的优势与待发展领域

工具：个人赋能领导力素养评估雷达图

2. 制定 90 天赋能实践行动计划

选定一个最迫切的赋能应用场景（如：某个下属、某个项目、某个会议）

规划具体的行动步骤、所需支持及成功衡量标准

3. 总结与承诺

小组内分享行动计划，建立学习伙伴与问责机制

导师结语：赋能之路，始于信任，成于系统，终于文化