

《管好自己的成长，带好别人的成就》 向下带领：面对下属的引导与赋能心态

主讲：赵燕老师

【课程背景】

向下带领是管理者的核心职责，也是团队能力提升与业绩落地的关键，多数管理者却陷入带教困境：面对下属成长要么急于求成、苛责挑剔，缺乏耐心引导的心态；要么大包大揽、事事亲为，忽视下属的能力培养与价值实现；更有甚者对下属重管控轻赋能、重结果轻过程，导致下属工作积极性低、成长慢，团队执行力弱、人才断层。引导是向下带领的核心方法，赋能是激活团队的关键内核，引导让下属找对方向、掌握方法，赋能让下属获得底气、实现成长。本课程聚焦管理者向下带领全场景，从引导心态塑造、赋能心态打磨、心行融合落地三大维度，结合实战案例、场景演练与实操方法，帮助管理者找准引导与赋能的平衡，打造科学的带团队心态，实现从“个人管控”到“团队激活”的蜕变，让下属愿干、会干、能干。

【课程收益】

认知引导与赋能心态对向下带领的核心价值，打破“大包大揽、苛责挑剔、重管轻教”的管理误区；

掌握 4 套引导心态打造方法，做到耐心指引、因材施教、循循善诱，帮下属找对工作方向与方法；

打磨 5 种核心赋能心态，做到信任授权、容错试错、价值认可、资源支撑、成长助力，激活下属工作内驱力；

学会将引导与赋能心态融入向下带领全流程，精准把握布置工作、指导执行、反馈复盘、培养成长的节奏与方法；

建立向下带领的心态成长体系，通过心态赋能管理能力，打造高成长、高执行力的团队，实现管理价值与团队业绩的双重提升。

【课程对象】

企业各部门中层管理者、基层主管、团队负责人、新晋管理干部，需带领下属开展工作、培养团队人才的职场管理者

【课程时间】

1 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、认知重塑：向下带领，赢在引导，成在赋能

1. 向下带领的 6 大核心心态痛点：

① 苛责：对下属工作结果过度挑剔，动辄指责批评，忽视过程付出与成长阶段；

② 急躁：急于看到下属成长与工作成果，缺乏耐心指导，下属一做不好就亲自接手；

③ 包揽：担心下属做不好，事事亲力亲为，剥夺下属的实操机会与成长空间；

④ 怀疑：对下属能力缺乏信任，不愿授权，事无巨细管控，让下属失去工作主动性；

⑤ 忽视：只关注工作结果，忽视下属的情绪需求、能力短板与成长诉求，团队缺乏温度；

⑥ 功利：只把下属当作完成工作的工具，不关注其个人成长与价值实现，导致下属内驱力低。

案例：两名同层级管理者，一人耐心引导、用心赋能，下属快速成长、团队业绩稳居前列；一人苛责包揽、重管轻教，下属积极性低、团队人才流失严重，对比解析心态对向下带领的核心影响

2. 引导与赋能心态的核心认知：引导是带教的方法，赋能是激活的内核，二者缺一不可

① 向下引导的本质：不是“指手画脚、强行灌输”，而是以耐心为底色，因材施教、循循善诱，帮下属理清思路、掌握方法、独立解决问题；

② 向下赋能的本质：不是“无底线迁就、盲目授权”，而是以信任为基础，通过资源支撑、容错试错、价值认可，激发下属的潜能与内驱力，让下属有能力、有底气干好工作；

③ 核心逻辑：引导让下属“知道怎么干”，赋能让下属“愿意干、有能力干”，二者结合是打造高执行力、高成长型团队的核心法则。

3. 优秀管理者的向下带领心态特质：耐心包容、信任授权、因材施教、容错试错、价值认可、成长助力

互动讨论：你在向下带领下属时，最困扰你的心态问题是什么？结合一次失败的带教经历，说说心态对结果的影响。

二、引导心态塑造：耐心指引，因材施教引方向

1. 向下带领必须建立的4大引导认知：放下管控，学会引领

① 引导是“授人以渔”：教下属方法、思路，而非单纯告知结果，让下属具备独立解决问题的能力；

② 因材施教是核心：下属的能力、性格、成长节奏不同，引导方式需适配，而非一刀切；

③ 耐心是基本底色：下属的成长需要过程，允许试错、允许慢成长，不急于求成、不苛责挑剔；

④ 引导是“双向沟通”：不是管理者单向灌输，而是通过提问、倾听，引导下属主动思考，形成自己的解决方案。

工具：向下带领引导心态自测表，精准识别自身引导心态短板（如急躁、苛责、大包大揽等），明确提升方向

2. 打造科学引导心态的4大核心方法，帮下属找对方向、掌握方法

① 耐心培养法：摒弃“立竿见影”的带教心态，给下属设定合理的成长目标，分步引导、逐步提升，接受下属的阶段性的不足；

② 因材施教法：梳理下属的能力、性格、优势与短板，为不同下属制定适配的引导方式与成长计划，不搞一刀切；

③ 启发思考法：放下“直接告知”的习惯，通过**开放式提问**引导下属主动思考，让下属自己找到问题的解决方案；

④ 过程关注法：从“只看结果”转向“结果+过程”双关注，关注下属工作中的思路与方法，及时纠偏、精准指引。

现场演练：工作指导场景模拟，模拟下属工作思路不清的场景，运用启发思考法引导下属主动梳理思路，现场练习引导技巧

3. 引导心态的落地：循循善诱，让下属从“被动执行”到“主动思考”

① 布置工作：不直接下达指令，而是讲清工作目标、核心要求与价值，引导下属思考执行思路与方法；

② 指导执行：当下属遇到问题时，不直接给出答案，而是通过提问引导其梳理问题、分析原因，找到解决办法；

③ 复盘总结：工作结束后，引导下属自己总结经验、分析问题，管理者再补充点评，让下属形成自己的工作方法论。

案例：某管理者通过启发式引导，让原本只会被动执行的下属，逐步养成独立思考的习惯，半年内成为团队的核心骨干。

三、赋能心态打磨：信任授权，激活潜能赋底气

1. 向下赋能的核心心态原则：

① 信任为基：充分信任下属的能力与态度，不轻易质疑、不事事管控，给下属工作的自主权；

② 容错为底：明确试错边界，包容下属在工作中的合理试错，让下属敢想、敢做、敢尝试；

③ 资源为撑：为下属提供完成工作所需的人力、物力、信息资源，扫清工作障碍，让下属无后顾之忧；

④ 认可为核：及时肯定下属的付出、进步与成果，让下属感受到自身价值，激发工作内驱力；

⑤ 成长为终：把下属的个人成长与团队发展结合，为下属提供成长机会与发展路径，实现个人与团队共赢。

2. 向下带领必须打磨的 5 种核心赋能心态，激活下属内驱力与成长力

① 信任授权心态：摒弃“事事亲为、层层管控”的误区，敢于向下属授权，给予其工作的自主权，不越位、不缺位；

② 容错试错心态：明确“合理试错是成长的必经之路”，设定团队试错边界，包容下属的非主观失误，不罚错即罚、不因噎废食；

③ 资源支撑心态：主动为下属对接工作所需资源，当下属遇到资源瓶颈时，及时出手相助，做下属的“坚强后盾”；

④ 价值认可心态：学会发现下属的付出与进步，及时给予具体、真诚的肯定与认可，不吝啬表扬、不忽视细节；

⑤ 成长助力心态：把下属的成长当作管理的核心目标之一，为下属提供培训、实践、晋升的机会，助力其职业发展。

现场互动：赋能心态反思，回顾一次下属工作积极性低的经历，分析自己的赋能心态短板，总结核心问题

3. 赋能心态的修炼技巧：在实战中打磨，让下属有能力、有底气干好工作

① 授权技巧：做到“权责利对等”，授权的同时明确工作责任与考核标准，让下属敢接权、会用权；

② 容错技巧：提前明确团队的试错边界，区分“合理试错”与“低级失误”，试错后引导下属复盘总结，不重复犯错；

③ 认可技巧：摒弃空泛的表扬，做到“具体事实+行为肯定+价值认可”，让下属感受到真诚的肯定；

④ 成长技巧：为下属制定“能力提升+职业发展”双成长计划，将工作实践与培训学习结合，让下属在工作中成长。

四、心行融合：引导融于带教，赋能落于行动

1. 心行融合的核心原则：引导为下属定方法，赋能为下属注动力，二者同频共振

① 引导融于带教：将引导心态融入布置工作、指导执行、复盘总结的全流程，帮下属掌握方法、理清思路；

② 赋能落于行动：将赋能心态融入授权、资源支撑、容错试错、价值认可的全流程，激活下属的潜能与内驱力；

③ 核心逻辑：以引导的方法帮下属“会干”，以赋能的行动让下属“愿干、能干”，心行合一才能实现团队的高效带领与人才的快速成长。

2. 向下带领全场景的心行融合落地方法，覆盖从工作布置到人才培养

场景 1：布置工作任务——心态：耐心引导+信任授权；行动：讲清目标与价值，引导下属梳理执行思路，给予适当的工作自主权，不事事管控；

场景 2：下属工作遇阻——心态：启发引导+资源支撑；行动：通过提问引导下属分析问题，及时对接所需资源，帮下属扫清工作障碍；

场景 3：下属工作出现失误——心态：包容引导+容错试错；行动：不指责苛责，引导下属分析失误原因，制定补救方案，包容合理试错并总结经验；

场景 4：下属工作取得进步/成果——心态：价值认可+成长引导；行动：及时给予具体的肯定与认可，引导下属总结经验，规划下一步能力提升方向；

场景 5：培养下属核心能力——心态：因材施教+成长赋能；行动：根据下属短板制定针对性培养计划，通过工作实践、授权锻炼、培训学习，助力下属能力提升；

场景 6：团队人才梯队建设——心态：全局引导+集体赋能；行动：识别团队高潜人才，为其制定专属发展计划，通过团队协作、传帮带，实现团队整体能力提升。

工具：向下带领全场景心行融合对照表，明确各场景的核心心态与配套行动，实现心行合一

3. 心行融合的核心关键：先修心，再笃行，心善则行正

① 带教前修心：调整引导与赋能心态，摒弃苛责、急躁、包揽的负面情绪，做到耐心、信任、包容；

② 带教中笃行：坚守引导与赋能的原则，将心态转化为具体的带教行动，不搞“口头带教”；

③ 带教后复盘：复盘心态与行动的表现，分析下属的成长与问题，持续优化带教方法，提升心行融合能力。

五、向下带领常见问题破解：以心态破局，以行动落地

1. 向下带领的 6 大核心问题及心态根源：找准症结，精准破解

问题 1：下属只会被动执行，缺乏独立思考能力——心态根源：管理者大包大揽、直接灌输，缺乏启发引导的心态；

问题 2：下属工作积极性低，敷衍了事——心态根源：管理者缺乏价值认可与成长赋能，把下属当作工作工具；

问题 3：下属不敢承担责任，遇事推诿——心态根源：管理者缺乏信任授权与容错试错心态，动辄指责批评；

问题 4：下属成长速度慢，难以独当一面——心态根源：管理者急于求成、因材施教不足，缺乏耐心引导与能力赋能；

问题 5：团队人才断层，无核心骨干可用——心态根源：管理者重结果轻培养，缺乏成长助力与团队赋能的心态；

问题6：下属与管理者对立，沟通不畅——心态根源：管理者苛责挑剔、缺乏包容，只重管控不重情感连接。

2. 六大核心问题的心态+行动双破解方法，扫清向下带领障碍

① 被动执行：心态上做到**启发引导+信任授权**；行动上多用开放式提问引导下属思考，给予其工作自主权，让下属在实践中养成独立思考的习惯；

② 积极性低：心态上做到**价值认可+成长赋能**；行动上及时肯定下属的付出与进步，为其制定成长计划，让下属看到工作的价值与发展的希望；

③ 遇事推诿：心态上做到**容错试错+责任共担**；行动上明确试错边界，包容合理失误，出现问题时与下属共担责任，引导其主动解决问题；

④ 成长缓慢：心态上做到**耐心引导+因材施教**；行动上为下属制定分步成长计划，根据其短板进行针对性指导，通过工作实践逐步提升能力；

⑤ 人才断层：心态上做到**全局赋能+成长助力**；行动上识别团队高潜人才，建立传帮带机制，为下属提供培训与晋升机会，打造人才梯队；

⑥ 关系对立：心态上做到**包容理解+情感连接**；行动上放下管理者姿态，主动倾听下属的诉求与情绪，沟通时多鼓励、少指责，建立良好的上下级关系。

案例解析：针对六大核心问题，结合真实管理案例，解析心态调整与行动落地的具体方法，提炼可复用的实战经验

3. 向下带领问题的预判与规避：提前修心，提前行动，减少带教内耗

① 提前预判：根据下属的能力、性格与团队特点，预判带教过程中可能出现的问题，提前调整引导与赋能心态；

② 提前规避：在带教前明确团队的带教理念、容错边界与成长机制，从源头规避大包大揽、苛责挑剔、重管轻教等问题。

六、心态赋能：建立向下带领成长体系，打造高成长团队

1. 管理者日常心态修炼：持续打磨引导与赋能心态，融入带教点滴

① 引导心态日常练：刻意放下“直接告知”的习惯，遇到下属问题时，先提问再指导，逐步养成启发引导的思维；

② 赋能心态日常练：每天主动发现一位下属的优点或进步，及时给予肯定，每周与一位下属沟通成长诉求，做好情感连接；

③ 情绪管理：及时觉察并疏导带教中的负面情绪（急躁、焦虑、不满），不把情绪发泄到下属身上，保持平和的带教心态。

2. 向下带领能力提升：以心态赋能管理，让能力落地心态

① 带教能力提升：学习因材施教、启发引导、复盘总结的带教技巧，让引导心态通过专业带教落地；

② 授权能力提升：学习权责利对等的授权方法，掌握授权后的管控技巧，让信任授权心态落地为有效的管理行动；

③ 激励能力提升：学习物质激励与精神激励结合的方法，精准把握下属的需求，让价值认可心态落地为有效的激励行动。

3. 打造高成长团队的核心关键：以引导塑能力，以赋能激动力，以成长聚人心

① 塑能力：通过科学引导，让下属掌握工作方法、提升专业能力，实现个人能力成长；

② 激动力：通过全方位赋能，让下属感受到信任、认可与成长，激发工作内驱力与创造力；

③ 聚人心：将下属的个人成长与团队发展结合，打造“彼此成就、共同成长”的团队文化，凝聚团队合力。

七、场景化实战：向下带领的心态与行动融合演练

1. 核心场景全流程演练：模拟真实向下带领场景，实操打磨心行融合能力

演练场景 1：新下属入职，工作能力不足，如何通过耐心引导+基础赋能，帮其快速适应工作、掌握基础技能；

演练场景 2：下属工作思路不清，多次执行出错，如何通过启发引导+容错试错，帮其理清思路、总结经验；

演练场景 3：下属具备一定能力，但缺乏工作主动性，如何通过信任授权+价值认可，激活其工作内驱力；

演练场景 4：团队项目推进中，下属遇资源瓶颈且信心不足，如何通过资源支撑+心态赋能，帮其扫清障碍、重拾信心；

演练场景 5：下属工作取得显著成果，如何通过价值认可+成长引导，帮其规划下一步发展方向，助力其持续成长。

分组 PK：以小组为单位，一人扮演管理者，一人扮演下属，运用课程所学的引导与赋能心态+行动方法完成全流程带教，讲师全程指导点评，指出心态与行动的优化点

2. 真实案例解析：优秀管理者向下带领的成功案例

案例分析：某团队负责人通过“耐心引导+全方位赋能”的带教方式，在一年时间内将一支新人居多的团队，打造成公司的高业绩、高成长标杆团队，解析其带教心态与实操方法；

经验提炼：从案例中总结优秀管理者向下带领的核心心态、关键行动与带教技巧，为学员提供可复用的方法。

3. 向下带领困惑答疑：解决学员实际的团队带教问题

① 针对学员提出的“如何培养下属的独立思考能力”“如何把握授权与管控的平衡”“如何激励工作积极性低的下属”等问题，现场拆解并给出落地的心态调整与行动解决方案；

② 汇总向下带领的高频困惑，形成《向下带领：面对下属的引导与赋能心态实战指南》。

八、课程总结与行动规划

1. 核心知识点复盘：

快速梳理引导心态打造的4大方法、5种核心赋能心态、向下带领全场景心行融合方法、六大核心问题的双破解方法等核心内容，强化学员记忆；

2. 个人行动规划：

学员结合自身团队带教现状，制定《向下带领引导与赋能心态提升行动计划》，明确以下3点：

① 我向下带领的核心心态短板是什么（如急躁、苛责、大包大揽、缺乏信任等）？将运用哪种方法进行调整，明确落地步骤；

② 我当前带团队的核心问题是什么？将运用哪种心态+行动的方法破解，制定具体的带教方案；

③ 制定每周/每月的带教练习计划，明确如何针对团队核心下属开展引导与赋能，助力其成长与团队能力提升；

3. 落地成果：

每位学员带走向下带领心态与行动工具包（电子版）+引导心态自测表+心行融合对照表+带教问题双破解方法表+心态提升行动计划表+实战指南。