

北斗七星：高效能管理者的思维重塑与领导力跃升

(高效能人士的七个习惯)

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今瞬息万变、充满不确定性的 VUCA 时代，企业中基层管理者正面临着前所未有的挑战。他们身处组织的“腰部”，承上启下，既要精准解码战略意图，又要高效激发团队潜能，常常陷入事务缠身、沟通不畅、团队效能低下、个人精力耗竭的困境。传统的管理技能培训往往侧重于“术”的层面，而未能从根本上重塑管理者的思维模式与行为习惯，导致许多管理动作流于表面，难以持续产生高绩效。

《高效能人士的七个习惯》由史蒂芬·柯维博士提出，其生命力历经三十余年而不衰，根本原因在于它超越了浅层的技巧，深入个人效能与领导力的“道”的层面。它基于一套持续成熟的原则体系，构建了一个从“依赖”到“独立”再到“互赖”的成长模型。对于中基层管理者而言，这一模型尤为关键。他们正处在从“独立贡献者”（个人成功）向“团队领导者”（公众成功）转型的枢纽点上，其思维习惯不仅决定个人成就，更深刻影响着团队氛围、协作效率与组织执行力。

本课程并非对经典理论的简单复述，而是将其深度嫁接于中国企业的管理实践与中基层管理者的具体场景。我们将融合管理学、组织行为学及积极心理学的相关理论，如归因理论、自我决定理论、时间管理矩阵、情感账户、统合综效的创造力模型等，使七个习惯的理论基石更加坚实。课程旨在引导管理者完成一次深刻的思维范式转变，从被动应对转向主动创造，从零和博弈转向共赢思维，从线性管理转向系统领导，从而撬动自身与团队效能的根本性提升，成为在复杂环境中引领团队前行的“指南针”。

【课程收益】

参与本课程，中基层管理者将获得以下核心收益：

在个人领导力层面，学员将实现内在操作系统的升级。通过掌握“积极主动”、“以终为始”、“要事第一”三大习惯，管理者将清晰识别并扩大自身的影响圈，建立以原则为中心的清晰个人愿景与使命，并学会运用时间管理矩阵等工具，将有限的时间和精力精准投放于驱动团队目标与战略的“重要但不紧急”的事务上，从而大幅提升个人的专注力、决策质量与抗压韧性，实现从“救火队长”到“规划领袖”的角色进化。

在团队管理与人际效能层面，学员将掌握构建高信任、高协同团队的关系密码。通过深入践行“双赢思维”、“知彼解己”、“统合综效”三大习惯，管理者将学会突破本位主义，建立寻求互利解决方案的思维框架；掌握深度倾听与同理心沟通的技巧，彻底改善上下级及跨部门沟通质量；更能珍视并整合团队成员的差异化见解，激发集体智慧，催生“1+1>2”的创新解决方案，从而显著降低团队内耗，提升整体执行力与创新能力。

在持续发展层面，通过“不断更新”的习惯，管理者将建立起持续学习与自我革新的系统观，认识到在身体、精神、智力、社会/情感四个维度持续投资的重要性，制定个人可持续发展的更新计划。最终，学员将形成一套完整的、内化的高效能行为体系与领导力哲学，不仅推动当前业绩增长，更将为自身和团队的长期发展注入源源不断的生机与活力。

【课程目标】

1.思维转换目标：促使学员完成从依赖型、被动型思维向独立型、主动型思维的转变，并初步建立互赖共赢的思维框架。

2.技能掌握目标：使学员能够熟练运用“以终为始”的目标设定工具、“要事第一”的时间规划工具（时间管理矩阵）、“知彼解己”的深度倾听技巧以及“统合综效”的创意激发流程。

3.行为改善目标：引导学员现场制定针对个人工作场景的“积极主动”回应方案、“要事第一”的周计划以及一个具体的“双赢协议”实践计划。

4.领导力提升目标：帮助学员明确其作为管理者的领导角色与使命，并初步构建基于原则的团队信任关系，提升通过授权和激励驱动团队的能力。

【课程对象】

中基层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一天：自我领导——从依赖到独立，奠定管理基石

单元一：范式转换与主动担当——管理者的影响力之源

单元目标：理解思维范式对行为的影响，掌握“积极主动”习惯的本质，学会将注意力与精力聚焦于影响圈，提升管理者的责任担当与抗逆力。

一、导论：高效能的基石——原则与思维范式

（一）VUCA时代下中基层管理者的核心挑战

（二）史蒂芬·柯维的成熟度连续体：依赖→独立→互赖

（三）理论链接：归因理论与管理者心智模式

二、习惯一：积极主动——成为转型的驱动者

（一）刺激与回应之间：人类独特的“选择的自由”

1.自我意识、想象力、良知、独立意志的运用

2.管理者消极 reactive 行为的组织成本分析

（二）影响圈与关注圈：领导精力的核心投放区

1.区分可直接控制、可间接控制与无法控制的问题

2.理论链接：圈层理论与管理者的战略专注点

（三）语言的力量：从被动式语言到主动式语言的转换

1.案例分析：面对项目延误、资源短缺、团队抱怨的两种回应

2.将挑战转化为影响圈内行动的具体步骤

三、实践与应用

案例讨论题：某部门经理王磊，面临公司战略调整导致其部门核心项目预算被大幅削减，同时团队骨干员工因此士气低落、抱怨不断。如果你是王磊，如何运用“积极主动”的原则，分析你的关注圈与影响圈，并制定出可在影响圈内采取的关键行动？

课堂练习题：请列出你当前工作中最困扰你的三个问题，并逐一分析它们属于影响圈还是关注圈，并为属于影响圈的问题写出一个“积极主动”的回应语句及下一步行动。

单元二：领导始于方向——构建个人与团队的使命灯塔

单元目标：掌握“以终为始”的核心原则，学会撰写个人领导使命宣言，并初步思考团队愿景，确保管理行为与终极目标保持一致。

一、习惯二：以终为始——两次创造的领导艺术

（一）心智创造先于实际创造：任何事物都需要两次创造

1.以终为始在项目管理、团队建设、个人生涯中的应用

2.理论链接：目标设定理论（Goal-Setting Theory）与清晰愿景的力量

（二）撰写你的个人领导使命宣言

1. 定位角色、定义贡献、锚定原则
2. 探索核心的价值观与生活中心

（三）从个人使命到团队导向：管理者如何运用以终为始

1. 在会议、布置任务、绩效考核中贯彻“终”的思维
2. See-Do-Get 模型：用愿景拉动行为与结果

二、实践与应用

案例讨论题：李靖被提拔为研发团队主管后，忙于处理各种技术难题和行政事务，团队虽忙碌但成果平庸，成员缺乏激情。他未曾思考过“我要带领团队成为一个怎样的团队”。请运用“以终为始”的习惯，为他设计一个团队愿景共创会的简要流程与核心讨论问题。

课堂练习题：请根据你最重要的三个管理者角色（如：团队领导者、下属、跨部门协作者），为每个角色写下一条基于原则的、具体的贡献承诺。

单元三：要事第一的领导者——聚焦驱动型任务

单元目标：掌握时间管理矩阵工具，学会区分并优先处理“重要不紧急”的事务，并通过有效授权提升团队能力与自身领导效能。

一、习惯三：要事第一——执行力的核心

（一）时间管理的进化：从便条到日历，再到第四代时间管理

1. 时间管理矩阵（四象限）的详解与误区辨析
2. 理论链接：艾森豪威尔矩阵的现代管理应用

（二）活在第二象限：管理者的杠杆点

1. 识别管理者角色的“重要不紧急”事务（如：规划、关系建立、人才培养、创新）
2. 周计划制定法：将使命、角色、目标转化为每周的行动安排

（三）授权赋能：要事第一的倍增器

1. 指令型授权与责任型授权的区别
2. 如何进行有效的责任型授权（明确预期成果、指导方针、可用资源、责任归属、后果）

二、实践与应用

案例讨论题：销售总监张华每天忙于应付客户紧急投诉（第一象限）、参加各种临时会议（第三象限），导致他没时间培训新员工（第二象限），团队能力提升缓慢。请运用时间管理矩阵分析他的现状，并为他设计一套包含周计划与授权动作的改进方案。

课堂练习题：请使用时间管理矩阵，对你下周预知的工作任务进行分类，并制定一份简化的周计划，确保至少安排 2-3 项明确的第二象限活动。

第二天：人际领导——从独立到互赖，激发团队潜能

单元四：构建共赢生态——管理者的关系哲学

单元目标：理解人际交往的六种模式，建立牢固的双赢思维，并掌握制定双赢协议的方法，以促进健康的团队与跨部门合作。

一、习惯四：双赢思维——互赖关系的基石

（一）人际交往的六种范式：双赢、赢/输、输/赢、输/输、赢、独善其身
分析不同范式在管理场景（如绩效考核、资源竞争）中的表现与长期影响

（二）双赢思维的五个支柱：品格基础、关系维系、协议载体、体系支撑、流程

保障

理论链接：社会交换理论与互惠原则

(三) 双赢协议：将思维转化为可管理的预期

1. 双赢协议的结构化模板（预期结果、指导方针、资源、问责、后果）
2. 在布置任务、绩效面谈、跨部门协作中的应用

二、实践与应用

案例讨论题：生产部与质检部因“生产效率”与“质量合格率”指标经常发生冲突，关系紧张。生产部认为质检部苛刻，质检部认为生产部马虎。如何引导双方主管运用双赢思维，共同制定一个能兼顾双方核心利益的合作方案或新的考核机制？

课堂练习题：请选择一个你即将要进行的一次艰难沟通（如下达挑战性目标、处理绩效不佳员工），尝试用双赢协议的框架，草拟你的沟通要点。

单元五：深度共鸣式沟通——知彼解己的艺术

单元目标：掌握同理心倾听的技巧，克服自传式回应，通过先理解他人来建立深层信任，为有效影响和解决问题奠定基础。

一、习惯五：知彼解己——诊断先于开方

(一) 情感账户（EBA）：你的人际关系资本

存款与取款行为在管理中的具体体现

(二) 沟通的层次：从忽视到伪装，再到礼貌对话，直至最高层的同理心倾听

理论链接：罗杰斯的“无条件积极关注”与沟通有效性

(三) 同理心倾听的技巧与障碍

1. 自传式回应的四种类型（价值判断、追根究底、好为人师、自以为是）及危害
2. 同理心倾听的五步骤：重复内容、反映感受、诠释意图、表达理解

二、实践与应用

案例讨论题：一位资深员工向你抱怨新推行的线上流程系统复杂难用，效率低下，并表现出抵触情绪。如果你简单地回应“这是公司规定，大家都得适应”或“我来教你怎么用”，会有什么后果？请设计一段运用“知彼解己”原则的对话脚本。

课堂练习题：两人一组进行倾听练习。A方就一个真实的工作困扰进行陈述，B方仅限使用“重复内容”和“反映感受”的技巧进行回应，不得给出建议。完成后交换角色并分享感受。

单元六：创新协同——驾驭差异，催生第三方案

单元目标：理解“统合综效”是前五个习惯的顶峰，掌握在存在分歧或需要创新的情境下，通过尊重差异、创造性合作，寻求“第三方案”的流程。

一、习惯六：统合综效——团队创新的引擎

(一) 统合综效的本质： $1+1>2$ 或更多

在团队脑暴、冲突解决、战略制定中的价值

(二) 尊重差异是统合综效的起点

1. 智力、经验、性格、视角的差异是宝贵资源
2. 理论链接：多样性红利与团队创造力研究

(三) 寻求第三方案的协同流程

定义问题或机会→理解各方观点（运用习惯五）→澄清共同目标→脑力激荡新可能→找到最佳路径

二、实践与应用

案例讨论题：市场部希望推出一款激进、前卫的新产品概念以吸引年轻人；研发部则认为技术风险高、成本超预算，主张改进现有成熟产品。双方僵持不下。作为项目负责人，你如何引导双方进行一次“综合综效”的会议？

课堂练习题：以小组为单位，针对“如何提升本部门月度例会的效能”这一议题，运用综合综效的流程（先各自陈述观点、后共同脑暴），提出至少三个创新的“第三方案”。

单元七：持续更新——领导者的自我修炼系统

单元目标：认识到“不断更新”是维持和提升其他六个习惯效能的根本，并制定个人在四个维度上的更新计划，实现可持续的高效能。

一、习惯七：不断更新——磨砺锯子

（一）自我更新的四个维度：身体、精神、智力、社会/情感

1. 分析管理者在每个维度上面临的典型挑战与投入机会

2. 理论链接：可持续发展理论与个人能量管理

（二）更新的良性循环：个人产能（PC）与产出（P）的平衡
投资 PC 以提升长期 P

（三）制定你的个人更新计划

为每个维度设定一个简单易行的“小步快跑”式改善行动

二、综合实践与行动计划

案例讨论题：一位管理者学习了七个习惯后，初期热情很高，但回到繁忙工作中后，很快又陷入旧模式，感觉改变很难。请从“不断更新”和其他习惯的角度，分析他可能失败的原因，并为他提供坚持实践的建议系统。

课堂最终练习：我的领导力提升行动计划

1. 回顾七个习惯，选择对你当前挑战最大的 1-2 个习惯。

2. 针对每个习惯，制定一个未来 30 天内具体、可衡量、可检查的行动计划（包含做什么、何时做、如何检查）。

3. 规划一个每周回顾这些计划的时间点。