

# 领航者·赋新能

## 卓越管理者领导力跃升的六堂课

主讲：王伟老师

### 【课程背景】

在当今瞬息万变、竞争激烈的商业环境中，企业的成功愈发依赖于其中坚力量——中层管理者的效能。他们承上启下，既是战略执行的“腰部”枢纽，又是团队活力的“心脏”引擎。然而，许多中层管理者在角色转型中面临着严峻挑战：他们往往因出色的专业能力被提拔，却困于“业务能手”的惯性，陷入“忙、盲、茫”的困境——忙于救火，盲目于团队，茫然于领导。这种“球星”而非“教练”的状态，导致团队效能低下，战略传导失真，人才梯队断层，严重制约组织的整体发展。

本次课程深刻洞察这一普遍痛点，旨在系统性地解决中层管理者“知”与“行”的鸿沟。它不仅着眼于具体管理工具与技巧的传授，更致力于引发深层次的角色认知革命。课程将融合经典管理理论与前沿领导力思想，引导管理者从“对事”的管控思维，转向“对人于事”的赋能与引领思维。

通过两天的深度学习与沉浸式训练，我们将共同探索如何从“任务执行者”蜕变为“团队领导者”，从“资源消耗者”进化为“价值创造者”，从而真正激活团队潜能，驱动业务持续增长，使中层管理者成为组织在不确定时代破浪前行的核心“领航者”。

### 【课程收益】

完成本课程后，学员将获得以下核心收益：

1. 角色认知升华与定位重塑：清晰认知中层管理者的多重角色与核心职责，实现从“个人贡献者”到“团队领导者”的根本性心态转变，明确自身作为战略解码者、团队教练和关系桥梁的关键定位。

2. 系统掌握核心管理杠杆：获得一整套结构化的管理工具与方法论，包括战略目标分解、情境化领导、高效授权、动力激发及有效反馈等，显著提升团队任务规划、执行监控与成果交付的系统能力。

3. 提升团队赋能与人才发展能力：学会诊断团队发展阶段与员工准备度，灵活运用不同的领导风格与教练技术，有效激励多元化的团队成员（特别是新生代员工），打造高凝聚力、高绩效的战斗单元。

4. 强化自我领导与可持续影响力：掌握管理自我精力、情绪与时间的策略，构建个人领导力品牌，通过非暴力沟通与系统性反馈，建立基于信任的上下级及跨部门关系，实现可持续的领导力发展。

### 【课程目标】

1. 认知目标：阐述中层管理者的核心角色与关键职责，区分领导与管理行为的差异，阐明至少三种主流激励理论在团队管理中的应用逻辑。

2. 技能目标：运用 SMART 原则与 OGSM 工具分解部门目标；能根据情境领导模型对下属进行诊断并匹配相应的领导行为；演练结构化授权与关键对话（GROW 模型）流程。

3. 行为目标：在模拟场景中制定一份包含目标、计划、授权与反馈的团队任务方案；承诺在课后工作中应用至少两项所学工具，并制定个人领导力提升行动计划。

### 【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

### 【课程时长】

2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一天：奠基与赋能——从管理自我到管理团队

#### 第一课：破局与定位：管理者角色认知升华

单元目标：识别自身角色误区，建立系统的管理者角色框架，实现从专业精英到团队领袖的思维转变。

##### 一、反思：常见的管理者角色陷阱与代价

###### （一）典型误区：深陷“执行者”幻象

1. 专业依赖症：过度沉浸具体业务，用个人勤奋掩盖团队培养的缺失。
2. 控制型授权：授权不授责，或事无巨细干预，挫伤下属主动性。
3. 目标绝缘体：仅充当战略传递的“二传手”，缺乏对本部门目标的创造性解码与链接。

###### （二）危险错位：模糊的职权边界

1. “民意代表”错位：片面代表下属“利益”对抗上级，破坏组织原则。
2. “自由领主”错位：在部门内形成封闭王国，忽视横向协同与整体利益。
3. “盲目先锋”错位：总冲在业务第一线，剥夺团队成长机会，导致后继无人。

###### （三）认知升级：德鲁克经典理论与明茨伯格角色模型解读

1. 人际角色：作为象征性领袖、联络者与领导者，如何建立信任网络。
2. 信息角色：作为监控者、传播者与发言人，如何管理信息流。
3. 决策角色：作为创业者、故障排除者、资源分配者与谈判者，如何有效抉择。

##### 二、重构：中层管理者的三维立体定位

###### （一）向上维度：战略的协同执行者

1. 解码公司战略，转化为本部门可执行、可衡量的具体任务。
2. 主动管理上级期望，定期汇报进展，争取资源与支持。

###### （二）平行维度：价值的合作共创者

1. 打破部门墙，以内部客户服务意识推动跨部门协作。
2. 构建非正式人际关系网络，为团队工作扫清障碍。

###### （三）向下维度：团队的赋能领导者

1. 设定清晰方向，提供资源支持，移除团队前进障碍。
2. 发展下属能力，激发团队潜能，营造高绩效文化氛围。

##### 三、实践：角色认知的核心内涵与行为锚定

###### （一）规划者与执行者：不仅制定计划，更是推动计划落地的第一责任人。

###### （二）教练员与评估者：通过持续的反馈与辅导，助力员工成长与绩效改进。

###### （三）文化塑造者与变革推动者：以身作则，传递价值观，引领团队适应变化。

**头脑风暴：**回顾你的管理经历，哪种“角色错位”是你最容易陷入的？其背后的深层原因是什么？

**课堂练习题：**请用德鲁克的“三大角色”或“三维定位”框架，分析你在当前岗位上最重要的三项职责，并说明理由。

#### 第二课：谋定而后动：战略目标分解与计划落地

单元目标：掌握将组织战略转化为部门可执行目标与计划的方法，确保团队行动与公司方向一致。

##### 一、基石：目标管理的逻辑与战略性目标设定

###### （一）目标管理的核心理念：从“任务导向”到“成果导向”的转变。

(二) 战略解码工具 (OGSM) 初探：将模糊的愿景 (Objective) 转化为具体的目标 (Goal)、策略 (Strategy) 与衡量标准 (Measurement)。

(三) SMART 原则的深化应用：在设定量化指标时，如何平衡挑战性与可行性，并关联长远发展。

### 二、路径：从目标到行动的关键转化

(一) 目标分解的多维技术：采用空间 (部门、个人)、时间 (年度、季度、月度) 二维度进行目标层层分解。

(二) 计划制定的核心要素：基于 5W2H 法，明确任务、责任人、资源、时限、标准及风险评估与应对预案。

(三) 有效授权与任务分配：结合“单元一”的角色认知，运用“责任矩阵 (RACI 模型)”清晰界定参与者的角色与责任，避免责任真空或重叠。

### 三、闭环：执行监控、反馈与持续改进

(一) 建立敏捷的绩效跟踪机制：关键节点检查而非微观管理，利用看板等可视化工具。

(二) 构建高质量的反馈循环：将绩效回顾作为教练机会，而非单纯评判。

(三) PDCA 循环的灵活运用：将计划执行视为一个持续学习与优化的迭代过程。

**小组讨论：**在将公司级战略目标向部门分解时，最大的阻力通常来自哪里 (如资源冲突、理解偏差等)？如何克服？

**同步练习题：**请选取一个你部门当前或即将开展的重要项目/任务，运用 SMART 原则和 5W2H 法，撰写一份简明的目标与计划概要。

## 第三课：知人善任：情境领导与有效授权

单元目标：能够评估下属的准备度，并灵活运用差异化的领导风格进行授权与指导，提升团队整体成熟度。

### 一、诊断：评估员工的准备度水平

(一) 准备度双维度模型：能力 (知识、技能、经验) 与意愿 (信心、承诺、动机) 的交叉分析。

(二) 四种员工准备度状态的特征与需求分析：

1.R1 (低能力，低意愿)：需要清晰指令与密切监督。

2.R2 (低能力，高意愿)：需要指导与解释，同时保护其热情。

3.R3 (高能力，低意愿)：需要倾听、鼓励，并共同参与决策以重建承诺。

4.R4 (高能力，高意愿)：需要授权、信任与提供战略视野。

### 二、适配：情境领导模型的核心匹配

(一) 领导行为的两个维度：指导性行为 (构建任务) 与支持性行为 (构建关系)。

(二) 四种领导风格详解：

1.S1 指令式：高指导，低支持，适用于 R1。

2.S2 教练式：高指导，高支持，适用于 R2。

3.S3 支持式：低指导，高支持，适用于 R3。

4.S4 授权式：低指导，低支持，适用于 R4。

(三) 权变思维：同一下属在不同任务上可能处于不同准备度，领导者需“因人因事”调整风格。

### 三、赋能：有效授权的结构化流程

(一) 授权前的准备：选择合适任务、评估风险、选择人选。

(二) 授权时的沟通 (5W3H 深化) : 明确期望、边界、资源与支持。

(三) 授权后的支持与控制: 建立检查点, 允许犯错, 提供过程辅导而非结果干预。

**讨论题:** 对于一位“有能力但意愿波动 (R3 状态)”的老员工, 除了支持式领导, 还有哪些具体方法可以激发其持续的工作热情?

**课堂练习题:** 请分析你团队中的两名核心下属, 针对他们各自的一项主要任务, 判断其准备度状态, 并描述你应采用的领导风格及具体行为。

## 第二天: 引领与超越——从管理团队到引领人心

### 第四课: 点燃心火: 驱动人心的激励艺术

单元目标: 理解激励的内在逻辑, 掌握针对不同需求层次与代际差异员工的多元化激励方法。

#### 一、洞见: 激励的底层逻辑与理论框架

(一) 从“保健-激励”双因素理论看管理: 区分消除不满的“保健因素”与真正激发动力的“激励因素”。

(二) 期望理论的应用:  $\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值} \times \text{工具性}$ 。管理者如何通过沟通、支持和资源来放大这三个变量。

(三) 职业锚与个性化激励: 识别员工内在的职业价值观 (如技术/职能型、管理型、自主/独立型等), 进行定制化的激励与发展设计。

#### 二、实践: 构建多元化的激励“工具箱”

(一) 物质激励的精准与公平: 将薪酬、奖励与清晰、公正的绩效表现紧密挂钩。

(二) 精神激励的感染力: 包括真诚的赞赏、荣誉认可、工作自主权、成长机会、参与感等。

(三) 新生代员工的激励要点: 关注即时反馈、工作意义、弹性与平衡、趣味性 & 社群归属感。

#### 三、升华: 创建持续激励的团队场域

(一) 通过目标本身进行激励: 设定富有挑战且意义感强的团队目标。

(二) 塑造积极的团队文化: 庆祝成功, 包容失败, 鼓励协作与创新。

(三) 领导者自身的激励能量: 保持乐观, 展现激情, 成为团队能量的源泉。

**小组讨论:** 在资源有限 (如无法大幅加薪或升职) 的情况下, 你认为最有效的三种非物质激励手段是什么? 为什么?

**课堂练习题:** 请为你团队设计一个针对本月或本季度目标达成的小型、低成本庆祝或认可方案, 要求具体且有创意。

### 第五课: 同频共振: 高效沟通与关键对话

单元目标: 提升在复杂情境下的沟通效能, 掌握进行艰难对话与建设性反馈的技巧, 化解冲突, 达成共识。

#### 一、核心: 管理沟通的本质与障碍

(一) 沟通不仅仅是表达: 理解编码、通道、解码与反馈的完整循环, 识别信息失真点。

(二) 倾听的四个层次: 从“听而不闻”到“同理心倾听”, 掌握 3F 倾听法 (事实、感受、意图)。

(三) 跨越沟通障碍: 识别并克服职位差距、专业壁垒、情绪过滤及文化差异带来的沟通噪音。

## 二、艺术：关键对话的框架与技巧

(一) 关键对话的特征：观点迥异、情绪激烈、风险高昂。

(二) 安全氛围的创建与修复：当对方出现沉默或暴力应对时，如何通过对比说明、寻找共同目的等方式重建安全感。

(三) 基于事实的对话路径：从分享事实（而非结论）开始，试探性表达观点，邀请对方参与，共同探寻解决方案。

## 三、利器：建设性反馈与教练式提问

(一) 有效反馈的 BEST/SAID 模型：描述行为、阐述影响、征求意见、着眼未来（或停止、询问、影响、决定）。

(二) 发展性辅导的 GROW 模型：通过循序渐进的提问（目标、现状、选项、行动计划），引导下属自行找到答案。

(三) 绩效面谈的结构化演练：结合情境领导，将反馈与辅导融入常态管理。

**世界咖啡法**：当你需要批评一位资深下属的工作失误时，如何开启对话才能既指出问题，又不损害其面子与双方关系？

**角色扮演**：两人一组，角色扮演。A 方作为经理，需就一份报告中的关键数据错误，向 B 方（资深但近期粗心的下属）进行反馈沟通。运用 BEST 模型设计开场白和核心对话内容。

## 第六课：自我领导：管理者的能量与影响力源泉

单元目标：认识到自我管理是领导他人的基础，掌握管理精力、情绪与时间的关键策略，规划个人领导力发展路径。

### 一、基石：管理者的精力管理与情绪智力

(一) 全人能量观：从体力、情感、思维、意志四个维度储备和更新能量，避免 burnout。

(二) 情绪智力的应用：自我觉察、自我调节、同理心在管理决策、团队氛围营造中的关键作用。

(三) 压力下的复原力：建立个人压力缓冲机制，学会在逆境中保持冷静与专注。

### 二、杠杆：时间管理与要事优先

(一) 第二象限时间管理法：聚焦重要但不紧急的事务（如规划、预防、关系建立、能力提升）。

(二) 管理者时间分类与优化：分析并减少被他人占用的“被动时间”，增加战略思考与人才培养的“投资时间”。

(三) 有效会议的召集与管理：会前有议程，会中有纪律，会后有跟进，将会议时间转化为生产力。

### 三、展望：持续修炼与领导力品牌塑造

(一) 个人领导力发展计划（IDP）：基于课程所学，制定包含学习、实践、反思与寻求反馈的成长路径。

(二) 构建个人信任账户：通过一贯的品格、专业的能力和真诚的关怀，累积影响力资本。

(三) 从管理者到领导者：定义你希望留下的领导力印记，并开始有意识地行动。

**讨论题**：作为中层管理者，你面临的最大的时间或精力挑战是什么？你计划如何应用本单元所学的一个概念来改善它？

**课堂练习题**：请为你自己制定一份未来 3 个月的“个人领导力提升微行动”计划，至少包含两项具体、可衡量、与课程强相关的行动项（例如：每周对一位下属进行一次

5分钟的正向反馈；在下一季度目标分解中严格应用 OGSM 框架）。

### 五、总结与落地指南

· 核心要义回顾：串联两天课程的主线——角色认知是原点，目标计划是轨道，情境领导是引擎，激励沟通是燃料，自我领导是方向盘。共同回顾六大单元的关键模型与工具。

· 个人行动计划：

1. 收获梳理：写出本次培训对你触动最大的三点启示。

2. 行动承诺：基于“单元六”的练习，明确回到工作岗位后，立即开始实施的第一项改变是什么。

3. 资源与支持：确定你需要哪些资源（上级、同事、下属）的支持，以及如何获取反馈以持续改进。

· 课程结束，行动开始：鼓励学员组成学习小组，在后续实践中相互支持、分享经验，将“领航者·赋新能”的旅程持续下去。