

# 《打造代际领导力，从监工到导师》

## 00 后员工管理与培养

主讲：刘彤焯老师

### 【课程背景】

你的管理方式，正在经历一场前所未有的代际考验。“00 后整顿职场”的各类热搜，无不宣告：传统“监工式”的管理模式已然失效。带领好 00 后，已成为所有管理者无法回避的核心课题。但是，当传统管理逻辑遭遇代际断层，带来的往往是 00 后不好管、不好带、协作难、离职率高等种种问题，具体有以下这些表现：

- 管理语言失效：传统管理者倚重的职位权威与宏大愿景，在 00 后看来可能是 PUA 或说教。过往成功的成就导向，在追求价值导向的 00 后面前激励失灵。
- 协作模式卡顿：单向指令与模糊说教，极易触发他们的“沟通雷区”，带来一系列负面连锁反应，表现为躺平或直接离职。
- 冲突根源深化：冲突表象是事，但根源往往是价值观、尊重需求与心理安全等“入心”层面的对抗。

简而言之，我们正试图用一张过时的“管理地图”，去导航一个全新的“代际领土”。这是由于深刻的代际认知错位与管理逻辑断层所引发的系统性挑战，必然会引发管理模式的颠覆式改变。而真正的解决方案不是管理，是赋能；不是监督，是引领。

本课程旨在帮助企业管理者系统性地完成一次领导力的代际升级。课程提供的不是零散的技巧，而是一套从认知重构、角色转型、元能力修炼到场景实战的完整解决方案，助力管理者从令人抵触的“监工”，转型为 00 后愿意追随的“导师”与“共创伙伴”。

这套方法论凝聚了主讲老师 10+ 年的企业管理与咨询实战，以及大量招聘和带领 00 后的经验，并在多家知名企业中获得实践验证，同时配合大量真实案例、实用工具模板、讨论、练习和针对性反馈，有效帮助企业管理者跨越代际鸿沟，带好、用好 00 后员工。

### 【课程收益】

- 读懂 00 后代际特质，破解其行为背后的深层动机。
- 掌握与 00 后的高效沟通心法，避免踏入沟通雷区。
- 从传统监工转型为教练导师，提升个人领导力魅力。
- 掌握关键管理场景话术，轻松应对绩效面谈等难题。
- 化解代际冲突，将团队摩擦转化为创新黏合剂。
- 学习有效授权与反馈，激发 00 后责任感和主动性。
- 运用高效辅导工具（如 GROWI 模型），精准赋能员工。
- 输出个人 90 天行动计划，确保学习成果落地见效。

## 【课程对象】

中层管理者、新晋管理者、高潜力员工

## 【课程时间】

1-2 天（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 一、认知重构：00 后给领导力提出哪些新要求？

#### 1. 理解 00 后，才能管理 00 后

讨论：在管理 00 后员工时，你遇到的最大挑战是什么？

- 代际差异的底层逻辑：00 后成长环境
  - 经济环境（全球化、互联网原住民、物质充裕、平权教育）
  - 教育环境（素质教育普及）
  - 家庭环境（独生子女/二胎政策）
- 代际价值观对比
  - 50/60 后（生存导向）
  - 70/80 后（成就导向）
  - 90 后（自我导向）
  - 00 后（意义导向）
- 00 后职场行为标签解析与深层动机
  - 反 PUA
  - 拒绝画饼
  - 追求松弛感
  - 重视情绪价值

案例：“情绪价值”带来生产力

#### 2. 对 00 后认知的几大误区

- “00 后吃不了苦”——重新定义“吃苦”（体力付出→心理韧性培养）
- “00 后太自我”——解读“自我”背后的“边界意识”与“平等需求”
- “00 后抗压能力差”——分析“情绪过载”与“即时反馈缺失”的关联

案例：某互联网大厂应届生因高强度加班在大群怒怼管理层

案例：“无效加班”与“有效奋斗”

#### 3. 00 后员工的“沟通雷区”

- 目标共识缺失
- 边界感模糊
- 说教、灌输
- 个人价值缺失

#### 4. 00 后员工的成长需求：从“技能提升”到“自我实现”

- 成长诉求：渴望“被看见”“被尊重”
- 学习偏好：方案反感填鸭式说教，提倡“碎片化+场景化”学习
- 职业期待：“斜杠可能性”
- 代际沟通的底层逻辑
  - 沟通前：了解“代际构成”
  - 沟通中：用“我们”替代“你们”
  - 沟通后的跟进：及时反馈进展和提供正反馈

#### 案例：00 后“画饼”失灵记

讨论：经过本模块学习，你最大的收获是什么，打算做什么来提升自己的代际领导力

## 二、从“监工”到“导师”：领导力角色的代际转型

### 1. 从“监工”到“导师”：领导力角色的代际转型

- 监工式管理的典型表现
  - 单向指令
  - 结果管控
  - 惩罚驱动
- 导师式管理的核心特征
  - 双向对话
  - 过程赋能
  - 成长驱动
- 角色转型的三步法
  - 放下权威、传递尊重
    - ◆ 放下权威，避免说教
    - ◆ 如何通过语言和非语言行为传递尊重
  - 透明沟通，建立信任
    - ◆ 信息共享，决策过程透明化
    - ◆ 信任前置，敢于授权与试错
  - 赋予意义，共同成长
    - ◆ 超越 KPI，链接个人目标与组织愿景的技巧
    - ◆ 将管理重心从“考核”转向“发展”
    - ◆ 构建持续、即时、正向的反馈机制

【案例】海尔的组织变革：人单合一与自主经营体

### 2. 教练型导师的培养工具

- 提问的“北极星”：始终指向“你的想法”——激发思考，而非喂养答案
- 发展对话工具
- GROW 模型升级为 GROWI (Goal→Reality→Options→Will→Interest)
- 反馈机制：“三明治反馈法”改良版
- 肯定具体行为→提出改进建议→链接成长价值
- 激励设计：“非物质激励清单”
- 代际团队的文化建设：打造“松弛而有目标”的工作氛围
- 规则共建
- 仪式感营造
- 容错机制
- 3. 针对 00 后的场景化策略**
- 目标共识工具：用“OKR 共创会”替代“单向任务布置”
- 冲突缓冲工具：非暴力沟通四要素
- 效率提升工具：可视化进度看板

**案例：某头部企业团队内部的失败复盘会**

**讨论：经过本模块学习，你最大的收获是什么，打算做什么来提升自己的代际领导力**

### 三、代际领导力的元能力：成为 00 后愿意追随的“共创伙伴”

#### 1. 建立真实的信任与共鸣型权威

- 00 后建立信任新公式：信任 = (专业实力 + 资源链接力) × 人格真诚度
- 专业实力：在关键时刻给出专业指导，而不是凭职位压人
- 资源链接力：链接所需的人、财、物、信息等资源
- 人格真诚度：真实、不装、敢于暴露自己的不完美，把他们当人看而非工具
- 建立信任的“三板斧”行为准则
- 极度透明
- 坦诚脆弱
- 公平≠平均
- 权威的来源：从“职位权力”到“价值影响力”

**案例：某头部企业高层内网发帖坦诚反思，引发员工追捧**

#### 2. 主动发现问题

- 观察的新维度：从“事”到“人&场”
- 行为微变化
- 情绪信号
- 协作卡点

- “共情式”根因探寻
- “5Why+1Feel”分析法

案例：某经理人通过根因探寻，挖掘 00 后员工离职真正原因

- 前瞻性风险预判
- 关注“离职前置信号”：你认为的好事，有可能是离职信号

### 3. 员工视角——从“管理他”到“成就他”

- 进行“动机探寻”：理解他的“个人战略”
- “我爱-我有-我要”三环模型：
- 个性化赋能策略：从“命令”到“契约”
- 对高意愿低能力者
- 对高能力低意愿者
- 对高能力高意愿者
- 对低能力低意愿者

案例：从“管理”到“成就”的调岗

### 4. 构建成长闭环——让努力“被看见”，让经验“被沉淀”

- 敏捷 PDCA：轻量、快速、可视化
- 计划（P）：共同制定，明确价值
- 执行（D）：赋予自主权，管理者退后成为“安全网”
- 检查（C）：关键在复盘而非检查
- 调整（A）：立即应用所学，优化下一个“P”
- 打造“激励性”反馈闭环
- 不只追结果，更要追“成长”
- 让认可“被看见”
- 共创知识沉淀：从“我的命令”到“我们的攻略”
- 沉淀 SOP

讨论：经过本模块学习，你最大的收获是什么，打算做什么来提升自己的代际领

导力

## 四、实战沟通：四大关键 00 后管理场景实践

### 1. 任务布置与授权：从“派任务”到“共创目标”

- 核心理念转变：
- 任务不仅是“要做的事”，更是“共同创造的价值证明”
- 授权前的“三环诊断”
- 价值环（Why）：对团队、公司、客户、社会的价值 + 与 00 后员工的个人兴趣和职业志向的链接

- 能力环 (What & How) : 员工当前能力 + 此任务能帮他解锁哪些新能力
- 支持环 (With What) : 物质资源外 + 教练时间
- 授权五步法
- 澄清目标与背景 (Why) : 共创价值
- 明确授权范围与权限 (What & How Far) : 结合能力
- 商讨计划与资源 (How & With What) : 给予支持
- 设定关键里程碑及阶段目标与反馈机制 (Checkpoint) : 高频及时反馈
- 公开授权, 明确责任 (Announcement) : 信任与明确授权
- 避坑指南
- 甩锅式授权: 只授责不授权
- 保姆式干预: 区分“支持”与“干预”

**工具: 授权五步法**

## 2. 业务辅导: 从“补短板”到“扬长板”

- 核心理念转变: 辅导不是填补短板, 而是释放潜能, 帮助员工成事
- 轻量化辅导时机
- 利用企业微信/钉钉, 进行“一分钟语音辅导”或“表情包式鼓励”
- 在项目关键节点后, 发起“15 分钟闪电复盘”
- 激发式辅导话术
- 从“你应该”变成“你觉得”
- 从“你不行”变成“你可以”
- 建设性反馈模型
- SBI 反馈法 (情景-行为-影响)
- “三明治反馈法”改良版
- 教练式辅导: GROWI 模型 (目标-现状-方案-行动-兴趣)

**案例辅导: 通过 GROWI 模型, 帮助 00 后员工分析工作卡点**

**工具: SBI 反馈法、GROWI 模型、三明治反馈法改良版**

**Role Play: 为表现不尽如人意的员工进行业务辅导**

## 3. 绩效反馈与辅导: 从单方面指责到结构化反馈、针对性提升

- 核心理念转变: 反馈不是秋后算账, 而是以实现目标和提升能力为目标的手段
- 绩效反馈的“金三角”
- 日常反馈: 占比 70%以上
- 定期复盘: 项目、关键里程碑
- 正式评估: 季度、年度

- 绩效面谈七步法
  - 开场：营造积极氛围，明确面谈目的
  - 员工自评：倾听员工的声音
  - 管理者评价（SBI 模型）：基于事实和数据，给予客观反馈
  - 共识差距：共同讨论绩效差距及原因
  - 制定计划（GROWI 模型）：明确下一阶段的改进目标和行动方案
  - 总结支持：表达支持，鼓舞士气
  - 追踪跟进：形成书面文档，持续跟进和反馈

工具：绩效面谈七步法、SBI 反馈、GROWI 模型

案例：00 后低绩效员工的“GROWI”面谈

**Role Play**：给低绩效员工进行绩效反馈

#### 4. 职业发展：从“画饼”到“清晰职业路径”

- 核心理念转变：职业路径不是一条固定阶梯，而是开放世界
- 员工能力“盘点”：建立员工的“能力-意愿”矩阵图
  - “我有什么”
  - “我爱什么”
  - “我要什么”
- 季度个性化发展计划（IDP）
  - 每季度聚焦 1-2 个最想达成的“发展成果”
  - 任务清单：具体做什么？
  - 经验值：能获得什么能力？
  - 激励：达成后对个人有何好处？
  - 教练：需要管理者如何支持？

讨论：经过本模块学习，你最大的收获是什么，打算做什么来提升自己的代际领

导力

## 五、冲突化解：与 00 后的深度对话策略

### 1. 识别冲突的两面性

- 树立新观念：冲突是“未被满足的需求”的信号
- 良性冲突：激发创新（如不同部门对用户需求的争议推动产品优化）
- 恶性冲突：消耗资源（如因流程责任推诿导致项目停滞）

案例：苹果乔布斯与艾夫：良性冲突催生伟大设计

### 2. 识别冲突根源

- 表面层（事）
  - 利益/目标冲突：资源、KPI、项目优先级之争。

- 中间层（人）
  - 认知/风格冲突：对工作方式、质量标准的理解差
- 核心层（心）：这是与00后化解冲突的关键
  - 价值观冲突：你的“狼性文化”与他“工作生活平衡”的冲突
  - 尊重需求冲突：他感觉自己的意见被忽视，人格未被平等对待
  - 心理安全冲突：害怕因犯错或被指责，从而选择沉默或对抗

**案例：00后与老员工的工作方式、价值观冲突**

### 3. 经理人行动：“3F倾听法”探寻本质

- Fact（事实）
- Feeling（感受）
- Focus（意图）

### 4. 冲突处理的5步黄金流程

- 营造安全域，按下“情绪暂停键”
  - 单独且中立的环境与态度
  - 共情式开场
  - 给予情绪合法性
- 双核解码，澄清冲突本质
  - 担任“翻译器”：轮流与双方沟通，用“3F倾听法”提取关键信息
  - 重构问题陈述：将双方的指责性语言，重构为基于需求和影响的问题
  - 问题可视化：写下双方陈述的事实(F)、感受(F)和诉求(F)
- 锚定共同意义，聚焦更大目标
  - 跳出细节，上升高度：我们这个团队/项目存在的共同意义是什么
  - 树立“共同敌人”：将冲突双方从彼此对立，转为并肩作战的伙伴
  - 提问引导：如果这个障碍解决了，我们团队最能引以为傲的成就会是什么
- 共创未来方案，赋予选择权
  - 激发主人翁意识
  - 提供“选择题”而非“判断题”
  - 强调“实验心态”
- 共识行动化，建立反馈环
  - 制定“轻量级”协议
  - 明确经理人的支持角色
  - 设立“健康检查”机制
  - 公开肯定与闭环

**案例：通用电气（GE）的“Work-Out”会议**

讨论：经过本模块学习，你最大的收获是什么，打算做什么来提升自己的代际领导力

## 六、终极 workshop

基于学习内容，制定《个人代际领导力 90 天发展计划》，并且进行展示、互评以及讲师针对性反馈。