

# 《从业务高手到赋能型管理者》 向上管理、向下赋能、平级协作

主讲：刘彤烨老师

## 【课程背景】

企业大多数中高管是业务出身的实干型管理者，对管理认知不足，对下属赋能欠缺，因此，需要提升中高管群体的管理认知和对下属的赋能能力。拆解下来，其实需要解决三个问题：

- 对管理认知的不足，因此缺乏管理意识，也不知道在什么时候、哪些方面可以进行对下属的管理和赋能；
- 管理技术不足，有了认知以后，在特定的管理和赋能场景下，不知道具体怎么落地，以及如何应对员工不同的反应；
- 从知道到做到之间，存在巨大鸿沟，大多数高管培训只解决知道的问题，无法让高管应用到实际工作中，做到切实的行为改变和能力提升。

本课程将从以下三个方面，给出针对性解决方案：

- 树立正确的管理价值观，构建体系化管理认知
- 掌握模式，才能从根本上解决落地问题
- 模拟训练+即时反馈，跨越从知道到做到的鸿沟

本课程基于经典管理理论，结合互联网公司运营和管理特点，系统性地从管理认知、到管理模式，再到落地实战三个维度，同时结合高频管理场景以及大量管理案例，系统性地解决从业务高手到赋能型管理者的转型问题。

这套方法论凝聚了主讲老师 10+ 年的管理实战经验，并且在多家企业中获得实践检验，同时配合大量经典案例、实用工具、讨论练习、针对性反馈，有效帮助企业管理者实现管理能力提升和角色转型，真正做到培训带来认知形成、行为改变、绩效提升。

## 【课程收益】

- 完成从业务牛人、传统管控者到团队赋能者的角色转变
- 将赋能理念融入日常，打造自驱型高效团队
- 掌握有效授权技巧，激发团队潜能与责任感
- 学会教练式提问，引导下属主动思考与解决
- 运用建设性反馈模型，变指责为赋能成长
- 化解团队冲突，将矛盾转化为合作契机
- 掌握向上管理方法，为自己和团队争取资源
- 学会管理新生代员工，提升团队凝聚力
- 获得一套拿来即用的管理工具与沟通话术

- 形成可以落地的《自我管理能力提升 90 天计划》

### 【课程对象】

企业中高管、高潜力员工

### 【课程时间】

1-2 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、管理认知升级

讨论：什么是管理？管理的本质是什么？

##### 1. 管理的本质：利用资源实现目标

- 业务目标实现的底层逻辑
- 做好管理 = 做好业务

##### 2. 如何学习管理

- 管理只有参考答案，没有标准答案
- 学习心智，不只是学习招式

##### 3. 打破固有认知

- 管理 ≠ 职权
- 管理 ≠ 要结果
- 管理 ≠ 监督+控制

##### 4. 构建管理认知

- 全方位认知管理体系
- 管理 = 管事\*管人 = (目标管理+过程管理+结果管理) \* (向上管理+向下赋能 + 平级协作+自我管理)

##### ➤ 管理概念入门

- 计划，组织，指挥，协调，控制

##### 5. 管理者角色共识

- 团队赋能者（辅导下属解决问题）
- 目标共识者（对齐公司战略与团队目标）
- 资源整合者（跨部门协调支持下属）

#### 二、团队赋能者的元能力（心智模式）

##### 1. 从领导到赋能的思维转变

- 统一战线：赋能团队=赋能业务
- 算清一笔账：团队效能提升如何直接驱动业务增长
- 从“球员”到“教练”：管理者角色的重新定位
- 赋能文化的基石：将“培养下属”纳入管理者的核心 KPI

- 从被动到主动：发现问题+鼓励员工提出问题
- 构建“安全区”：让员工敢于开口说真话的心理环境营造
- 洞察式管理：主动发现流程瓶颈和员工情绪波动的技巧
- 工具应用：建立“问题提案箱”机制，并让它真正运转起来

#### 工具：问题提案箱

- 给出明确指令：赋能≠说教≠提要求
- 工具：SMART 原则在指令传达中的精准应用
- “为什么”比“做什么”更重要

#### 工具：SMART 原则

- 赋能不是一次性任务，很多时候是简单重复
- 克服“赋能疲劳”：管理者如何保持耐心和长期主义心态
- 将赋能动作流程化、习惯化
- 看见微小的进步

讨论：管理思维转变对于具体哪些管理场景会有帮助，打算如何应用？

## 2. 团队赋能者的元能力

- 建立信任和权威
- 信任 = 可信度 × 可靠度 × 亲密度 ÷ 自我导向
- 行为准则：言行一致、公平公正、保守秘密、勇于担责
- 子标题：权威的来源：从职位权力到专业权力、人格魅力的转变
- 主动发现问题
- 观察的维度：数据异常、行为变化、情绪氛围、流程卡点
- 根因分析工具：5Why 分析法在管理问题中的实战应用
- 前瞻性思维：如何通过趋势预判潜在风险

#### 工具：5Why 分析法

- 主动提问模式
- 提问的黄金圈：从 What（事实）到 How（方法）再到 Why（目的）的引导

导

- 赋能式提问话术库：
  - ∪ 启发思考：“你觉得有哪些可能性？”“如果……会怎样？”
  - ∪ 聚焦目标：“你希望最终达成什么结果？”
  - ∪ 探寻资源：“要完成它，你需要我或公司提供什么支持？”
- 警惕“建议吸血鬼”：如何应对那些只想索取答案、不愿自己思考的员工

#### 工具：提问黄金圈、话术库

**Role Play**：应用主动提问模式，解决员工冲突问题

- 员工视角思维
  - 角色互换练习：“如果我是他，我会怎么想？”
  - 理解驱动因素：识别不同员工的职业动机（成就、归属感、成长、平衡）
  - 个性化赋能：基于员工能力和意愿的四象限模型，采取不同的赋能策略
- 构建闭环思维
  - PDCA 循环在赋能中的应用：计划-执行-检查-调整
  - 反馈闭环：不仅布置任务，更要追踪结果、给予反馈、形成改进
  - 知识沉淀闭环：如何将员工经验，转化为团队的标准流程或知识库资产

**工具：PDCA**

**案例学习：针对个性化员工案例，应用元能力解决问题**

### 三、赋能下属场景实战应用

#### 1. 任务授权：从“派任务”到“共创目标”

- 授权前评估四要素
  - 任务风险
  - 员工能力
  - 发展潜力
  - 管理者投入时间
- 授权五步法
  - 澄清目标与背景（Why）
  - 明确授权范围与权限（What & How Far）
  - 商讨计划与资源（How & With What）
  - 设定检查点与反馈机制（Checkpoint）
  - 公开授权，明确责任（Announcement）
- 避坑指南：避免“授责不授权”和“反授权”

**工具：授权五步法**

#### 2. 业务辅导：从“情绪性指责”到“建设性建议”

- 建设性反馈模型
  - SBI 反馈法（情景-行为-影响）实战演练
- 教练式辅导流程
  - GROW 模型（目标-现状-方案-行动）在业务复盘中的应用
- “示弱”的力量
  - 管理者如何通过分享自身失败经历，来辅导员工

**工具：SBI 反馈法、GROW 模型**

**Role Play：为表现不尽如人意的员工进行业务辅导**

### 3. 能力提升：从“单项输出”到“共同成长”

- 员工能力“盘点”：建立员工的“能力-意愿”矩阵图
- 个性化发展计划（IDP）：与员工共同制定下一阶段的成长路径图
- “干中学”最佳实践：项目制学习、岗位轮换、影子计划、反向导师制

### 4. 职业发展：从“画饼”到“清晰职业路径”

- 职业对话工具
  - “我有什么”
  - “我爱什么”
  - “我要什么”
- 绘制“内部职业地图”
- 链接资源和支持

### 5. 绩效反馈：从“走过场”到“结构化反馈、针对性提升”

- 绩效反馈的“金三角”
  - 日常反馈
  - 定期复盘
  - 正式评估
- 绩效面谈结构
  - 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：基于事实和数据，给予SBI反馈
  - 共识差距：共同讨论绩效差距及原因
  - 制定计划：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
- 使用绩效改进计划（PIP）来帮助低绩效员工

工具：绩效反馈金三角和面谈结构

**Role Play**：给低绩效员工进行绩效反馈

### 6. 冲突解决：从“对抗”到“共赢”

- 冲突诊断
  - 事实冲突
  - 利益冲突
  - 关系冲突
  - 价值冲突
- 调解者角色：管理者作为中立第三方的核心原则和话术
- 共赢解决方案模型：关注利益而非立场，共同创造第三选择

分组讨论&案例学习：针对个性化员工案例，应用以上知识解决问题

#### 四、向上管理

##### 1. 为什么需要向上管理

- 向上管理的本质：与上级建立“工作联盟”，实现共同目标
- 向上管理不是为了个人私利，而是为了团队效率和项目成功

##### 2. 什么时候需要向上管理

- 常规时机：计划、汇报、复盘
- 非常规时机：
  - 需要资源时（要人、要钱、要政策）
  - 遇到自身无法解决的重大风险时
  - 与平行部门发生不可调和的冲突时
  - 当你认为上级的决策有明显疏漏时

##### 3. 如何进行向上管理和汇报

- 了解你的上级
  - 工作风格
  - 压力来源
  - 核心目标
- 结构化汇报与沟通
  - 金字塔原理：结论先行，以上统下，归类分组，逻辑递进
  - 30秒电梯汇报法：快速抓住重点

工具：金字塔原理、30秒电梯汇报法

**Role Play**：如何带着问题和解决方案（A/B方案）去找上级

- 主动管理期望
- 建立信任

#### 五、新世代员工，新管理方法

##### 1. 新世代员工特点和职业需求

- 价值导向：工作的意义感、自我实现
- 即时反馈：渴望即时、具体、正向的认可
- 平等与对话：反感权威，崇尚平等、开放、透明的沟通文化
- 快速学习与成长：极度看重学习和发展机会

##### 2. 新世代员工的管理方法

- 领导方式转型：从命令控制者转变为赋能型领导、伙伴式教练
- 反馈频率升级：建立“高频、小额、即时”的反馈机制
- 构建透明沟通场：定期举办“开放式讨论会”，信息尽可能向全员公开

- 设计个性化激励包：除了金钱，更注重奖励“体验”（如带薪假期）、奖励“机会”（如负责重要项目）、奖励“认可”（如与CEO共进午餐）
- 打造社群归属感：通过兴趣小组、团队建设等活动，满足其社交和归属需求

## 六、终极 **workshop**

分组讨论：基于所学内容，形成《自我管理能力提升 90 天计划》，并且进行展示、互评、讨论以及讲师反馈。