

《从业务高手到赋能型管理者》 角色认知转变与管理实战升级

主讲：刘彤烨老师

【课程背景】

企业大多数中层管理者、新晋经理人是企业的中流砥柱，起到重要的承上启下作用。但是从个人贡献者转变为团队管理者，绝非一次简单的职位晋升，而是一场深刻的思维模式、工作技能和身份认同的革命。而中层管理者和新晋经理人，大多是业务出身的实干型人才，在转型过程中，往往会面临下面这些问题：

➤ 对于角色转变的认知不足，身份是管理者，但思维模式仍然停留在执行者。很多管理者因为对管理认知不足，不知道如何管理，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，在特定的管理和赋能场景下，不知道具体改怎么做，以及如何应对不同场景、不同员工、不同项目。

➤ 从知道到做到之间，存在巨大鸿沟，大多数管理者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：

➤ 全方位构建管理认知，完成从执行者到管理者的思维转变

➤ 提升管理技术，同时掌握管理心智和模式，才能从根本上解决具体场景的落地问题

➤ 模拟训练+即时反馈，跨越从知道到做到的鸿沟，让管理者轻松迁移和应用

本课程基于经典管理理论，并且结合新世代员工的最新特点，以及主讲老师多年实战，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。课程覆盖向上管理、评级协作、向下赋能三个维度，以及任务授权、业务辅导、绩效反馈、职业发展、冲突解决等高频管理场景和应用。

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、role play、针对性反馈，并且在最后每位参加怕恶心的管理者将形成可以落地的《自我管理能力提升 90 天计划》，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】

企业中层管理者、新晋经理人、高潜员工

【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：

- u 启发思考：“你觉得有哪些可能性？”“如果……会怎样？”
- u 聚焦目标：“你希望最终达成什么结果？”
- u 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。