

# 《管理：到底管思维还是管行为？》

——系统思考 12 问，助力管理者贯穿上下级，共识上下游，精准出结果

培训师林琳

## 【课程背景】

承担企业管理工作的高层、中层、基层干部，并没有都接受过管理系统理论的科班教育，大多数是从员工到骨干到管理岗位，一步步摸索着前行，企业的管理团队通常存在如下的问题：

- 1) 对管理者角色、使命的认识并不十分清晰；对管理工作在自然年度内的工作任务和节点产出认知不足，只能被动的等待任务分配，无法做到主动规划，高品质执行；
- 2) 管理人员的年度规划，季度规划，月度规划都在做，在实际工作中也非常努力，但是计划与实施计划脱节，在企业的发展中，费心费力费财却没有起到助力的作用；
- 3) 更多聚焦在管理事务性工作，而非管理发展性工作中，对于下属员工技能发展，工作风险管控，职业生涯规划欠缺思考和支持；即使再努力，也无法带领员工突破业绩瓶颈；对于人和事的发展支持处于低水平或负水平运行；
- 4) 管理者永远都是部门里的专家，员工从来就没能超越，导致管理者实际上只是资深专业人员，而非管理人员，为什么管理者带不出业务标兵呢？是思维？是技能？是胸怀？是经验？还是……
- 5) 尚未形成自己的管理理论知识体系和管理理念，出现问题，喜欢粉饰太平，或归因于他，对管理工作无法做科学的分析和应对；导致管理者和普通员工并无两样，没有起到管理团队的榜样引领作用，无法支持企业发展；
- 6) 在管理沟通中存在非常高的沟通成本，对上或对上，导致执行效率低；同时对于工作上游和下游缺乏关注度，出现问题又挑战担当和沟通，导致跨部门扯皮现象频出，增大企业的内耗；
- 7) 大领导关于企业发展战略的讲话精神，无法贯彻执行到分子公司，即使承上启下的传达了，但是层层落下去后，却将公司的发展方向弄丢了；
- 8) 最明显的是上级交办事项，下级执行时，过程或结果有偏差，达不到上级满意，相关部门也不满意，究其根本是双方对任务的理解不一致，没有对上、横向沟通共识；
- 9) .....

如上问题的本质其实是管理者欠缺对管理角色的认识，尤其是对管理任务、管理任务涉及到的管理方法论、管理理念、管理工具的学习和实践经验累积造成的。因此，大多时候，管理者一切按照“自以为”做执行；缺少确认和沟通；缺少自主绩效意识和标准。

本课程针对如上现象及原因分析，聚焦了管理者角色与任务，基于任务达成的工作法 TA12，以及配套的沟通话术和画布，让管理者可以结合实际工作场景问题现场推演，收为己用，支持管理成长。

## 【课程收益】

1. 主动沟通：利益关系人，让上下游沟通更多发生，极大减少互相推诿、扯皮的事情发生；
2. 与上级就任务达成标准共识，关注在结果上，对结果负责，争取合理资源，效率提高；
3. 能够描述系统思维的步骤，并尝试运用在工作任务思考和工作布局规划
4. 关注工作的影响和价值，而不仅仅是应付差事，工作荣誉感和使命感在提升；
5. 基于核心知识点的应用，结构化思考，以终为始，关注绩效结果；
6. 能够辨别任务成功要素中的关键要素
7. 能够独立分析工作任务和问题，并做出行动计划；
8. 对事不对人，但是关注人，提升员工工作成就感，绩效文化逐渐显现
9. 能够运用甘特图的精神，撰写行动计划的时间线，预览任务过程，撰写阶段交付物

### 【课程特色】

1. 一套行之有效的成果导向方法论；解放自己的“利器”；
2. 现场学，现场用，学以致用，让管理有套路；
3. 课后可以无限复制，形成企业统一且有效的工作思维；

### 【课程对象】

本课程适用于企业所有人，自上而下**分级上课**效果更好，从高层管理到中层管理，确保在每一层级的职能齿轮上，转向都朝向企业的发展方向，最佳学习班型：6人/组 X 5组 = 30人：

1. 管理团队的新人，如刚刚晋升的管理者；
2. 期望全面、均衡发展的管理人员，如在现有管理中感觉压力较大者；
3. 后备队伍，储备干部，向复合型管理人才转型的专业人士，如技术型管理者
4. 新员工等

**【课程时间】** 2天（6小时/天）：8：30—12：00；13：30-17：00

### 【课程大纲】

#### （一）破局：管理者的使命

- 故事：找钥匙与三件事儿
- 管理者三重身份：领导+管理+执行
- 管理者终极目标：培养人+出绩效
- 出绩效的标准：上下游+上下级
- 破除协作障碍：系统思维+绩效五步

#### （四）格局与信念决定职场绩效

- Want-Have：求援与争取资源
- SWOT 让思考更周全
- 行动计划让执行协同更轻松
- 里程碑让工作成果看得见
  - ① 时间与产出（AP）
  - ② 信息对称的时间与方式
  - ③ 利益关系人是盟友和资源

---

## (二) 系统思考：共识结果

- 案例：安排晚餐
- 工作思维重构 M5
  - ① 界定任务
  - ② 为了什么
  - ③ 价值与影响
  - ④ 利益关系人
  - ⑤ 完成标准
- 沟通的本质是共识共赢
- M5 应用：向上沟通与向下布达
- 案例实作：聚焦结果

## (三) 分辨机会抓关键

- 成功关键要素指挥努力方向
  - ① 何为关键要素 CSF
  - ② 罗列影响因素
  - ③ 确定关键要素
  - ④ 听取利益关系人的意见
- 案例实作

- 案例实作

## (五) 思行一致高效应用

- 工作场景案例实作（第一轮）
- 学员案例实作（第二轮）
- 系统思考应用观摩与反馈
- 团体总结

## (六) 成长性沟通

- 认识：沟通的目的
    - ① 传递信息
    - ② 共识行动
    - ③ 亲近关系
    - ④ 塑造形象
  - 认识：沟通中的情绪
  - 正念：我发起，我负责
  - 训后行动开启管理变革
    - ① 思行一致中的沟通障碍
    - ② 学习盘点：成果奖惩
    - ③ 持续成长与训后行动
-