
中层管理者的职场探戈

主讲：程庭亮老师 12 课时

课程背景

- (一) 经理人的绩效最依赖的是其上司。
- (二) 管理上司是下属经理人的责任和成为卓有成效的经理人的关键。

——彼得·德鲁克

How To Manage Your Boss ?

课程目标

学员将能够掌握以下知识与技能：

1. 了解你的上司
2. 熟练运用 SAME 步骤
3. 运用 BELBIN® 原理建立高效的合作方式
4. 应用表达、聆听和反馈技巧
5. 通过影响力来沟通
6. 开发干系人策略
7. 知晓自我 PAC 状态
8. 按照合作伙伴的概念思考双方的关系

课程对象

经理及具有主管职责的其他专业人员
有经验的一线经理，其可能将承担越来越多的工作职责。

课程大纲

一、向上管理 (Upward Management)

- (一) 中层管理者的管理五维度
- (二) 向上管理的内涵 Do the right things right
 - 1. 意愿 Will、能力 Ability
 - 2. 期望 Expectation、资源 Resource
 - 3. 理解 Understanding
 - 4. 目标 Goal、绩效 achievement
- (三) 上司和下属的关系
- (四) 与上司互动的难题

二、向上管理探戈 SAME 四步

(一) 自我增能 Self-empowering

- 1. 内观能力
 - 教练式的自我检视
 - 同心圆练习
- 2. 外观能力
 - 迈克尔·波特五力模型分析、
 - 组织内部利害干系人 stakeholder 模型分析
 - 确定干系人
 - 开发干系人策略

【活动】你的干系人分析

- 主要干系人之间的冲突
- 权力的类型

3. 宏观能力

(二) 与人为善 Achieve in a non-threatening way

1. 眼光里永远有上司

2. 成就中荣耀归团队

- BELBIN®团队角色分析
- 构成团队角色行为的因素
- 管理你的团队角色
- 团队合作的四大基础：RCCD 法则
- BELBIN®团队及个人分析报告解读

3. 思维上总是看长期

【理性体验式项目】急速 60 秒

Fish 高效团队理论应用

(三) 诚意沟通 Meaning through communication

1. 管理沟通模型

- 理解管理沟通模型
- 专注行为 (SOLER)
- 选择正确的管理沟通媒介
- 讨论：管理沟通媒介的优缺点
- 展现积极的身体语言

【活动】心心相印

2. 有效的聆听

- 接受讯息：不断地聆听
- 解读讯息
- 理解讯息
- 对讯息做出反应

【测试】倾听能力

3. 建立融洽关系

- 沟通风格诊断

【测试】沟通风格剖析

4. 向上沟通

- 向上请示汇报的程序
- 与各种性格的领导沟通的技巧
- 说服领导的技巧

5. 人格结构的 PAC 沟通模型

【评估】自我 PAC 状态

6. 中层管理者四种基本处事态度

(四) 乐于分享 Enjoy sharing

1. 知识管理分享第一

2. 组织学习常在我心

3. 影响力分析

- 影响力如何提高沟通的效果
- 施加影响力的方法
- 使别人认同的有效行为

【讨论】发挥影响力

【活动】不明液体

【360°评估】人类行为风格——柯赛个人风格诊断