

《当代管理者--高效焦点解决 SF+心理学》

课程背景：高效焦点解决(Solution-focused)是直接指向“解决”的管理技术，与传统问题解决模式(problem-solving approach)相比，高效焦点解决模式充分尊重个体、相信其自身资源和潜能的助人模式。它把解决问题的关注点集中在团队成员的正向方面，并且寻求最大化挖掘个体/团体的力量、优势和能力。

课程理念：强调如何解决问题，而非发现问题的原因；以正向的、未来导向的、朝向目标的积极态度促使改变的发生。

课程价值：《当代管理者--高效焦点解决 SF+心理学》课程就是帮助管理者通过高效焦点解决理念实现高效工作的成功要素。你会发现老师提出的要素令人惊讶地简单，而你得到的好处是从内部员工和外部客户那里不断听到有效改变的反馈。高效焦点解决与成果化课程的目标是找到能够高效有用地帮助团队成员或外部客户成功实现目标的因素，用“什么可能起效”，以代替“什么导致了问题”，通过专注于创建解决方案，能够将管理沟通、高效会议、冲突管理、商务会谈等工作的时间减少 70%。

温馨提示：作为管理者你会从中获得新的技术，也许还会抛弃一些以前的技巧，也可能会挑战你现有的成功管理的信念，相信它会拓展你的问题解决能力和管理思维格局。

课程时间：2天/12小时

培训对象：创新型企业高层领导、中层管理者及核心骨干

培训形式：案例解析、视听赏析、情景模拟、分组研讨、现场答疑。

课程内容：

一、现代管理者“高效焦点解决”思维

1. 当代管理对于企业发展的意义
2. 管理者工作立场与个人角色分析
 - 1) 消除管理者自我定位错误
 - 2) 消除管理者在管理工作中的两难现象
 - 3) 建立正确的管理角色
3. 管理者以解决之道为焦点
 - 1) 积极开发解决之道的多层例外
 - 2) 急着教授新策略，不如先开发已会的方法
 - 3) 肯定自发的应对能力，让情况先不要更糟
4. 管理者以赞美是创造改变的动能
 - 1) 真实的直接赞美
 - 2) 被认同的间接咱妈
 - 3) 最高层次的自我赞美--“你是怎么做到的？”
5. 管理者的应用及效果
 - 1) 案例 1：为领导角色做好准备
 - 2) 案例 2：影响老板
6. 管理者支持客户为本的改变

- 1) 给客户想要的，非你想给的——出租车司机
 - 2) 水晶球世界——体验：想象愿景的影响力
7. 管理者共赢解决力的“四项假设要求”
- 1) 假设 1：创建解决方案是通向解决问题的捷径
 - 2) 假设 2：客户已经拥有解决的经验
 - 3) 假设 3：不能确定时，相信客户
 - 4) 假设 4：未知是有用的

二、现代管理者“高效焦点解决”流程

1. 达成合约
 - 1) 牢记“以终为始”
 - 2) 双人探戈
2. 探索期待的未来
 - 1) 跳出问题看未来
 - 2) 慢动作式的奇迹发问
 - 3) 奇迹发问的替代发问
3. 发现解决资源和迹象
 - 1) 询问迹象
 - 2) 重视应对的能力
 - 3) 赞美资源
 - 4) 刻度化提问
4. 确认进步的线索
 - 1) 对呈现进步的迹象询问
 - 2) 有效运用的语言
 - 3) 一小步的重要性
 - 4) 增加选择
5. 规划结尾
 - 1) 规划最后的几分钟
 - 2) 欣赏式强化
 - 3) 关于尝试的建议
 - 4) 做点不一样的
6. 共赢解决力代表性问句
 - 1) 评分问句
 - 2) 信心问句
 - 3) 成果问句
 - 4) 例外问句
 - 5) 关系问句
 - 6) 安全网
7. 共赢解决力基本元素
 - 1) 建构理解基础

- 2) 倾听
- 3) 自然同理的态度
- 4) 一般性与明确性的回应

三、高效焦点解决“激励心态”成果化

1. 团队成员“犯错”时——目标架构的引航
 - 1) 团队成员犯错之际，正式成长的好时机
 - 2) 引导出现“要做什么”，而非“不要做什么”的行为
 - 3) 辨识团队成员犯错背后的意图与需求，引发建设性的解决策略
 - 4) 在重要他人的期许与团队成员的意图间取得共识
 - 5) 以刺激思考的态度，催化团队成员产生可行策略
2. 培养团队成员成为他生命的专家
 - 1) 以“谈什么对你是有用的？”作为开场
 - 2) 描绘未来的愿景，以捕捉认同的目标与有效方法
 - 3) 克服困难的方法与态度，是“深入建构”之处
 - 4) 将生命困境转化为成长的阵痛
 - 5) 从“观察有什么不同？”开始
3. 以柔克刚的非自愿者沟通策略
 - 1) 建立积极正向的氛围
 - 2) 寻找激发团队成员改变动力的契机
 - 3) 从认为别人应该改变的逻辑，看到自身能够掌控之处
 - 4) 当团队成员坚持不愿意改变时

四、高效焦点解决“团队建设”成果化

1. 共赢解决力团建体验活动
2. 团队成员优劣势解析与差异认知（工具：PDP）
 - 1) 性格特征优劣势解析
 - 2) 挖掘自我正能量
 - 3) 团队成员间差异认知
3. 团队成员的量才所用技巧
 - 1) 量才所用案例解析
 - 2) 团队成员性格特质认知
 - 3) 团队成员任务成熟度认知
4. 诊断下属的成熟度
 - 1) 确定下属任务的三个阶段
 - 2) 衡量员工发展的两把尺子
 - 3) 诊断下属发展的四个层次
5. 选择你的领导风格
 - 1) 做一名弹性的领导者
 - 2) 个人领导风格的诊断
 - 3) 四种不同的领导风格

- 4) 员工发展层次与领导风格
- 6. 提升下属的工作意愿
 - 1) 关注下属的工作动力
 - 2) 金钱在激励中的作用
 - 3) 四种类型下属的激励技巧
- 7. 团队成员间实现换位思考
 - 1) 认识不同人的沟通风格及其具体表现
 - 2) 认识不同人在与人沟通时的不同需要
 - 3) 理解你容易和他产生冲突的原因
 - 4) 认识到调整自己是建立信任关系的唯一方法
 - 5) 掌握与不同对象沟通的要领
- 8. 团队成员间附能的方法
 - 1) 充分而优先的赞美，使团队成员握有资源地面对问题
 - 2) 打破理所当然的视框，浮现无所不在的正向素材

五、高效焦点解决“业绩提升”成果化

- 1. 启动团队成员的积极主动意识
 - 1) 如何应用自我特质与善用他人特质达成工作绩效
 - 2) 有效适应变动的环境
 - 3) 快速建立个人与团队的竞争力
- 2. 运用“一尺解业绩千愁”策略
 - 1) 描述业绩最佳值状态
 - 2) 评量你的现在业绩
 - 3) 找出曾经的最佳业绩值和成功经验
 - 4) 运用第三方评量进行对比分析
 - 5) 提升动力，调整一小步进展
 - 6) 持续跟踪和阶段性反馈
- 3. 共赢解决向会议要效益
 - 1) 会议前期规划及说服策略
 - 2) 会议中的话题引到
 - 3) 会议结尾时的责任节点
 - 4) 会议后的跟踪落地
 - 5) 冲突是我们一起成长的机会
- 4. 共赢解决思维的“情绪管理”
 - 1) 先接情绪，再解决问题
 - 2) 假如……技巧
 - 3) 尝试真正的换位思考
 - 4) “我理解”是真的理解了吗
 - 5) 你是解决自己问题的专家
 - 6) 抱怨的深层埋藏渴望

- 7) 我的梦·具体的生活渴望
 - 8) 打开内心一扇窗的技术
 - 9) 你的情绪你做主
 - 10) 借助情绪帮助自己做恰当表达
 - 11) 往梦想前进
5. 工作业绩后续效果跟踪
 - 1) 变好了——保持与跟踪小变化带来的大改变
 - 2) 没有变好——改变策略
 - 3) 试验的心态，注意观察
6. 持续性进展的流程
 - 1) 新的目标
 - 2) 新的例外
 - 3) 进展的一小步带来的涟漪效应
 - 4) 关系的互动
 - 5) 循环的卷入
 - 6) 滚雪球和蝴蝶效应的演变
7. 何时结束
 - 1) 以始为终的策略
 - 2) 结束前的预告
 - 3) 你是解决自己问题的专家
 - 4) 供应解决带来的后期成果

谢谢您的浏览与保存，顺祝一切顺利!