

王者高尔夫

——提升职场中高层管理技能训练课

【国家版权备案号：2021—A—00236320】

课程背景：

20世纪70年代管理学大师，教练技术的创始人添·高威将高尔夫运动和管理学原理相结合，创立了全新的培训方式，这种培训模式逐渐运用在著名学府哈佛、沃顿、剑桥商学院等教学中。教授们在教学和研究中发现，比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、乔布斯等著名的企业家和高管，他们既是管理精英，又是高尔夫高手，通过深入研究发现：企业管理行为和高尔夫运动有着惊人的相似：尽管行业不同、背景各异、个性有差别、能力有差距，但是他们都拥有成熟稳定的心智模式，让他们在面对无数纷繁复杂的问题总能迎刃而解。这就是GROW模型，在此基础上经过不断的实践应用，达成团队管理者中的高绩效，从而形成一种广泛应用的管理方式——王者高尔夫。

课程收益：

- 帮助学员深化对沟通的认识，掌握沟通的秘诀，拥有良好的人际关系；
- 通过场景化问题研讨，让管理者看清团队管理中的问题，探询解决之道；
- 掌握上级与下级的不同心理特征，采取正确的方式，使管理更高效；
- 学习与了解冲突的知识，快速化解冲突，实现团队与个人的更大价值。

授课方式：情景导入、问题研讨、小组讨论、场景模拟、活动游戏

课程时间：2天（12小时）

培训师：晋纪书（书记老师）

课程提纲：

课程开场设计：

1. 问题开场：遇见了多少辆车？（引发思考 引起注意）
2. 分别用三个词来描述你喜欢的领导和讨厌的领导
3. 作为一名管理者未来成长之道（成长九宫格）
4. 聚焦个人学习目标，确定现场服务对象

工具 / 道具：1) 学习加油卡 2) 国王天使卡 3) 便利贴

第一洞 目标管理——如何进行团队目标分解、有效落地

工作场景：公司新接到一个新项目，这是一个常规的任务，公司把这项任务交给你带领的团队，这与之前相比，你的任务有所加重，你该怎么办？

塑造自己为别人服务的最大价值



问题关键点：

1. 任务要求确认
2. 任务输出成果的量化
3. 人员投入与具体分工

解决之道：

1. 如何和上司确认该任务，赢得上司的支持（沟通中落到具体执行的点上）
2. 制订详细工具计划，按甘特图进行跟进落实，确保有序推进
3. 结合工作任务特点进行分工，分工要符合 SMART 原则

工具：问题黄金圈 是什么？如何做？为什么这样做？

第二洞 工作计划——如何完成上司下达的工作计划书

工作场景：对于你所负责的工作，上司需要你提供一个实施的计划，你该如何做？你将制订好的详细方案交给上司，上司不满意，你该怎么做？

问题关键点：

1. 确保方向和上司保持一致
2. 条理清晰，目标量化
3. 及时沟通，保证结果

解决之道：

1. 和上司充分沟通，不要做简单二选一，浪费大量的时间
2. 内容清晰可量化，有时间推进，呈现方式要灵活
3. 梳理过程中要及时沟通反馈

工具：问题黄金圈 是什么？如何做？为什么这样做？

第三洞 越级指挥——如何正确的处理上司的越级指挥

工作场景：在工作过程中，你发现自己的下属在做另外一项工作，这是你上司安排的，你并不知情，而且在你看来不太适合做这项工作，此时你该怎么做？

问题关键点：

1. 不要情感用事，先处理心情再处理事情
2. 了解领导的处事风格，适时提醒
3. 遵守越级处理的方式

解决之道：

1. 恪守规则 及时报告
2. 如实反馈 适可而止
3. 知难而进 完成任务
4. 谨遵规则 不骄不躁

活动：领导性格特质分析与管理风格解读

第四洞 申请资源——如何获取上司对关键问题的支持

工作场景：工作中你需要向其他部门借调一名非常重要的技术人员，而在此前规划中并未涉及此项，你如何去获取上司支持？

问题关键点：



专注中高层管理技能提升

1. 基于工作需要
2. 瞅准时机
3. 重要支持的排序

解决之道：

理由充分——阐明利害——瞄准时机——换位思考——备选方案

工具：T---SCQA（基于团队的故事化呈现）

第五洞 任务传达——如何向下属传达任务

工作场景：接到公司的一个新任务，你首先打算用什么方式给团队成员讲？如果你要安排这个任务，你打算把任务交给团队中的谁去做？实施的过程中需要做哪些监控？

问题关键点：

1. 接受临时性挑战
2. 关键人员逐一沟通
3. 问题收集整理反馈

解决之道：

1. 梳理此项工作的意义和重要性
2. 聚焦相关的重要事项
3. 实施过程中及时沟通反馈
4. 注意沟通中的语气和态度

研讨：不同性格特质的下属优势和使用之道

第六洞 辅导下属——如何辅导下属提高技能

工作场景：在工作中，有员工向你反应说，部门新进年轻下属能力不足，希望公司重视人才培养，你怎么对待？如果需要提高这些新进员工的能力，你准备采用哪种方式进行辅导？

问题关键点：

1. 传达理念，一切都是为了更好
2. 用讲故事代替讲道理
3. 聚焦下属具体问题做辅导

解决之道：

P 现象呈现 列举不良现象，尽可能列举出来

R 原因分析 原因：外部/内部 内部：组织/个人 个人：知识/态度/技能

M 解决方案 传道：原理和作用 授业：原则、方法、技巧 解惑：答疑、点评

工具：ORID 赋予力量和丧失信心的反馈

第七洞 高效授权——如何科学的授权

工作场景：临近假期，项目突然增加，很多内容自己无暇顾及，需要团队成员代你执行，你会安排谁去做？他去做之前，你需要嘱托哪些事项？

问题关键点：

1. 界定授权内容

塑造自己为别人服务的最大价值



专注中高层管理技能提升

2. 谁来做？做到什么程度？

解决之道：

- 1、分析：选择需要授权的任务
- 2、指派：制定被授权者
- 3、说明：明确任务要求
- 4、控制：监控和鼓励
- 5、评估：检查和修正

研讨：个人授权的风格，授权的步骤，责任的授权。

第八洞 推行制度——如何有效推行公司的制度

工作场景：公司为了提升管理水平，颁布了某项新的制度，你和大家都感觉新规过于严厉，为了顺利推行新规，你将怎么做？

问题关键点：

1. 明确一切制度都是让管理更规范
2. 管理者以身作则
3. 保证反馈渠道畅通

解决之道：

全面了解——充分沟通——不断强化——杀一儆百——以身作则

工具：沟通中倾听的四大障碍及演练

第九洞 激发潜力——如何发现和激发下属的潜力

工作场景：工作开展到一定时间后，你明显感觉到大家失去了最初的工作热情，工作进度也慢慢的放缓，假如你决定调查士气低落的原因，你将采取什么方式激发潜力？

问题关键点：

1. 把握激励的节奏
2. 物质激励和精神激励结合

解决之道：

1. 强化目标调整计划
2. 肯定成绩，发现优势
3. 协助下属突破瓶颈
4. 一对一针对性辅导

研讨：实际工作中可以用哪些方法激发下属？

第十洞 冲突处理——如何处理核心团队的冲突

工作场景：小张和小李是部门两个核心骨干员工，由于理念不同，作为技术出身，又都不善沟通，你作为部门负责人如何协调团队成员间的关系，你打算用什么方式进行？

问题关键点：

1. 正确看待冲突
2. 深层次分析问题产生的原因
3. 多种方式促进冲突解决

解决之道：

1. 引发冲突诱因：情绪、利益

塑造自己为别人服务的最大价值



2. 冲突处理方式：缓解冲突、升级冲突

3. 化解冲突的五种方式

工具：理解大脑，认可感受，从错误中恢复的 4 个 R

第十一洞 凝聚人心——如何运用活动凝聚人心

工作场景：公司每年都有几次团队活动，以往也没有考虑借助活动凝聚人心，今年经过几次培训之后，感受到活动是凝聚团队人心的重要方式，接下来你打算如何设计团队活动？

问题关键点：

1. 以终为始设计活动

2. 用心设计活动细节

解决之道：

1. 巧妙利用活动

2. 设计活动细节

3. 设计后续跟进形式

研讨：鼓励和表扬的操练

第十二洞 协作共赢——如何打造合作共赢的高效团队

工作场景：团队经过多年的磨合，彼此还算比较了解，但由于有新成员的进进出出，成员之间了解不够深入，你打算运用一次培训课程，增加团队成员深入了解，让日常配合更默契，你打算如何设计团队共情、共荣、共赢活动？

问题关键点：

1. 引导参与

2. 团队共创

3. 树立信心

解决之道：

1. 团队管理的五大障碍及应对策略

2. 围绕团队问题设计培训场景

3. 注意实施操作细节

活动：以终为始，展示帮扶成果，爱的抱抱。

备注：课程可根据实际需求进行调整

● 课程国家版权证书



<h1>作品登记证书</h1>		 No. 01471999 
登记号： 国作登字-2021-A-00236320	作品名称： 王者高尔夫	作品类别： 文字作品
作者： 晋纪书	著作权人： 晋纪书	
创作完成日期： 2020年08月17日	首次发表日期： 未发表	
以上事项，由晋纪书申请，经中国版权保护中心审核，根据《作品自愿登记试行办法》规定，予以登记。		
登记日期： 2021年10月14日	登记机构签章	
中华人民共和国国家版权局统一监制		

