
教练式高尔夫®—横向管理

主讲人:徐舟

➤ 课程背景

组织管理最大的问题是什么？最常见的是沟通不良，而横向跨部门的水平整合，又比上下间垂直分工更加更棘手、复杂。各自为政的本位主义，以致共识不强，团结不够，是多数企业在成长发展阶段必然面临的难关。多年来众多的各类组织都在不断地解决着一个问题，这个问题就是执行力，关于执行力其实是一个非常宽泛的概念，教练式高尔夫®中心的研究发现，在组织中存在着执行力的问题，往往是在组织进行跨部门协作中产生的，你会发现组织运营链条上下游之间存在着我们认为的“灰色地带”，正是由于在平行间部门合作中存在的灰色地带才使得组织在运营链衔接的环节出现了漏洞，降低了组织的运营效率。那么这些所谓的灰色地带到底是什么呢？作为管理者又如何在这些并不能够使用职权的范围内发挥管理作用呢？《教练式高尔夫®---横向管理》能够帮助你解决这些问题。

➤ 课程设计

- 「**教练式高尔夫®管理系列**」是将课程主题内经常发生的状况，带入高尔夫球场的虚拟情境；形成十二个洞的赛局，采取「**关键案例法**」(Critical Incident Process Method) 的教学原理。
- **将每一洞均设为一个工作情境个案，均提供四个解决方案，类似四种不同的球杆，作为决策的选择判断依据。每下一个个案往往是前一个个案未能妥善处理，所导致最常衍生的扩大或恶化的问题。**

-
- **采取分组竞赛方式**，透过小组讨论决定有效的对策，以追求杆数愈少，成绩愈好为目标。
 - **教战守策**：在每一状况的问题处理后，讲师与学员分享此一主题相关之原理、观念、技巧及方法，加以有系统地总结，以为学员日后在应用上的依据。每个模块后会进行一个大型的工作情境实战沙盘练习。
 - 在进入十二个状况处理的「核心课程」前，讲师会针对课程主题先进行**3小时的暖身课程**，以作为前导。暖身课程 (warm-up course) 较侧重于从基础理论 (basic theory) 的角度，看待课程主题，以便学员在挥杆前先做好思想的准备。

➤ **课程收益**

- 1、提高和同事合作的能力
- 2、认识同事的管理及工作风格
- 3、建立良好的沟通合作氛围
- 4、科学协调同事间的工作关系
- 5、正确处理同事的合作，确保任务顺利进行
- 6、优势互补、合作增效

➤ **课程模型**

➤ 课程时长

2天（12小时12洞），1天（6小时5洞）

➤ 授课对象

企事业单位各层级员工

➤ 授课方式

分组竞争+案例分析+情景模拟+角色扮演+测试评估+头脑风暴+游戏活动



➤ ➤ 课程大纲

第一模块---慧识人

一、重识沟通---职场沟通的重要性

- 1、职场沟通的两个 70%
- 2、职场沟通的 85%和 15%

视频案例：你真的会沟通吗？

二、职场沟通的正确打开方式

- 1、职场沟通十大硬伤
- 2、产生沟通障碍的三大因素
 - 1) 信息传递方的障碍
 - 2) 信息接收方的障碍
 - 3) 信息的传递管道

沟通的四种信息处理工具----约哈里窗户效应

二、知己知彼的沟通相处之道

- 1、高效沟通的公式
- 2、不同沟通风格的测试（现场测试）
- 3、不同沟通风格的解析

沟通风格的测评工具

第二模块---高 EQ（情商）

一、高尔夫实战团队组建

- 1、团队组建
- 2、游戏规则
- 3、角色说明

二、高尔夫教守实战---职场同事的相处之道

第一洞：强势同事的工作越位

- 1、强势同事的相处原则

第二洞：应对同事对上司与工作的抱怨

- 1、影响型同事的沟通相处之道

第三洞：应对同事的消极配合

1、不善表达型同事的沟通相处之道

第四洞：应对同事的坚持己见

1、原则性强同事的沟通相处之道

模拟活动：池塘激战

原理：跨部门沟通中常见的错误

第三模块---巧表达

三、跨部门协作---推倒部门墙

第五洞：跨部门会议上的本位主义冲突

1、跨部门会议沟通注意事项

2、四种团体决策方法

3、会议中的意外情况与应对之法

4、测试“人”的测试

第六洞：跨部门项目现状分析

1、事实陈述的“时钟工具”

第七洞：跨部门人际关系衡量

1、沟通中的冲突管理模型---托斯基尔曼模型

第八洞：跨部门协商

1、控制情绪的“踢猫效应”

第九洞：应对其他部门主管的不同意见

1、利益说服原则

2、勇于认错的“特里法则”

第十洞：应对其他部门的配合方案

1、安抚情绪的工具----Bridging 原理

第十一洞：应对其他部门同事的质疑

1、跨部门汇报注意事项

第十二洞：跨部门资源的借调

1、跨部门资源借调注意事项

第四模块---回顾复盘

一、课程回顾（引导式行动学习回顾）

二、知识总结