

VUCA 乌卡时代中层创新管理之道

中层管理干部 NLP 教练型管理研训营

主讲：朱天佑导师

一、课程背景：

在 VUCA 乌卡时代，如何变革升级管理模式、走创新发展之路？如何将中层管理者从“保姆型”管理中解放出来、提升管理绩效？如何驾驭知识型、个性化的新生代员工？这一切，成为企业各级管理者及团队长务必面对和亟需解决的难题。

很多中层管理人员，对于如何承担自己在组织中的责任和角色从而更好地发挥出管理作用，缺乏清晰的认识和理解，往往造成管理角色错位、缺位、越位等现象。从管理能力看，由于之前缺乏管理岗位历练，对于如何进行有效的自我管理、属员管理及工作管理等缺少方法和经验，导致“在其位未谋其政”，拖累了公司的“腰部”机制的有效运行。中层管理者及时认清角色定位和职责，学习有效的管理方法，对于胜任岗位，做好本职工作，推动企业发展至关重要。

但很多企业和团队仍在沿用传统的命令式、监控式等管理模式，无法真正调动员工积极性，激发员工内在智慧和潜力，导致经营无法提质增效，无法应对 VUCA 时代的严峻挑战，在激烈的市场竞争中艰难前行。

NLP 教练型管理被誉为当今世界最具革命性和效能的管理技术，世界 500 强企业中有超过 68% 都曾采用教练技术。NLP 教练技术作为革命性的管理方法所倡导的效果导向，以当事人为主，激发意愿，支持挖掘个人潜力，教练辅导、处理伤痛等理念和方法，是 VUCA 时代及新生代员工为主的管理场景中管理方式首选。

二、课程目标：

- 1、正确认识中层管理者角色定位及职责；
- 2、掌握如何与上、中、下级进行有效沟通的方法和技巧；
- 3、掌握如何带领下属、培育下属、知人善用的原则、方法；
- 4、革命性提升中层管理者教练型管理能力、管理意愿、管理有效性及自主经营意识和能力，掌握如何进行高效团队建设和管理的方法；

5、提升公司、团队整体经营管理水平与经营绩效。

三、课程特色

- 1、专业：68%全球 500 强企业数十年实践检验、论证。
- 2、实战：中国本土企业实地操刀运作，积累大量一手经验。
- 3、有效：重方法、重工具、重实操，是技术的系统复制，非理论灌输。

四、参训人员

中层管理干部

五、课程时间

3天（18小时）

六、课程大纲

第一讲：中层管理人员的定位与职责是什么？

- 1、重新认识管理
- 2、中层管理人员的六大角色
- 3、中层管理人员的“顶天”和“立地”
 - (1) 天地之间有五道：上、中、下、内、外
 - (2) 中层管理人员：当之无愧的企业脊梁
- 4、中层管理人员的定位与职责
 - (1) 对上——如何做好上级的“好帮手”？
 - A、准确“定位”；
 - B、做事“到位”；
 - C、勤做“补位”
 - D、适当“换位”
 - (2) 对中——如何做好同级部门的“好伙伴”？
 - A、同级部门协同互助的原则；
 - B、克服本位主义，建立“客户关系”；
 - C、建立部门协作的良好关系
 - (3) 对下——如何做好下属的“领路人”？
 - A、紧盯目标；
 - B、监督检查；
 - C、知人善用；

D、培育下属

(4) 向内——如何做好自我管理的“掌门人”？

A、自我管理是一个人的内职业生涯；

B、自我管理管什么——德能勤律廉；

C、优秀的自我管理四大能力——目标第一/要事优先/系统思维/有效沟通；

(5) 对外——如何做好团队管理的“领头狼”？

A、团队的力量；

B、打造狼性团队；

C、高绩效团队建设的六大方法——凝聚愿景/塑造精神/打造信任/紧密协作/激励挖潜/化解冲突；

第二讲：为什么中层管理人员需要教练型管理？

1、VUCA 时代管理的挑战

(1) VUCA 时代的特征

(2) VUCA 时代对管理的具体挑战

2、中层为何需要 NLP 教练型管理？

(1) 教练型管理与传统管理的区别

(2) 高效能管理：NLP 教练型管理

(3) 卓越的领导者是教练（非代替/非监控）

3、什么是 NLP 教练型管理？

(1) 风靡全球的 NLP 教练技术（概念/原理/核心）

(2) 如何从传统管理模式向教练管理模式转变

【案例】 杰克·韦尔奇运用教练式管理创造 GE 传奇；

【情景体验】 教练型领导力的威力

【工具】 教练型管理与传统管理分析图/教练自我测评

第三讲：教练型管理者需具备什么样的素养？

1、教练素养

2、教练中正状态

3、教练型管理者的 8 项教练能力？

(1) 亲和力

(2) 场域能力

- (3) 立体聆听能力
- (4) 发问能力
- (5) 区分能力
- (6) 回应能力
- (7) 检视能力
- (8) 迁善能力

第四讲：如何运用强大教练工具实施高效教练式管理？

1、如何运用感官觉察教练进行高效管理沟通？

(1) 什么样的沟通是高效沟通？

- A、共鸣
- B、共情
- C、共振

(2) 如何运用身心系统实现高效沟通？

- A、外感官
- B、内感官
- C、意识
- D、潜意识
- E、EMBA

(3) 如何运用大脑运作系统深度影响沟通效果？

- A、什么是大脑信息过滤系统的删减、扭曲、一般化？
- B、内感官的 DDG
- C、有效信息传递
- D、73855 法则的有效运用

(4) 对不同感官类型的人如何沟通？

- A、视觉型
- B、听觉型
- C、触觉型
- D、逻辑型

(5) 如何与不同性格类型的人高效沟通？

- A、完美型

- B、助人型
- C、成功型
- D、感觉型
- E、思想型
- F、忠诚型
- G、快乐型
- H、领袖型
- I、和平型

【工具】大脑运作模式图；内外感官分析图；大脑信息过滤图；感官类型分析图；九型人格等。

2、如何运用“教练问话”实施高效教练型管理？

(1) 传统管理模式与教练型管理的区别

- A、说与听
- B、指示与提问
- C、假设与发掘
- D、命令与征询
- E、解释与承诺

(2) 传统管理模型

- A、我觉得你的问题是.....
- B、你应该想的是.....
- C、你应该做的是.....
- D、如果我是你.....

(3) 教练问话

- A、你注意到什么？
- B、你要有所改变的是什么（效果）？
- C、你做些什么这些改变就会出现？
- D、你会如何设计你的行动计划？
- E、什么时候开始？
- F、还有呢？

【工具】传统管理对话；教练问话

【演练】两人一组现场演练

3、如何运用 GROW 教练模型实现高效目标及过程管理？

(1) GROW 模型

- A、Goal : 目标
- B、Reality :当前现实
- C、Options : 选择
- D、Way / Wil : 步骤 / 意愿

(2) GROW 模型教练问话应用

- A、G (Goal): 目标——我们要达成什么样的目标？
- B、R (Reality): 现状——目前情况下正在发生什么？
- C、O (Options): 选择——有什么样的可选方案可以帮助我们推进？
- D、W (Way): 步骤——要实现既定目标下一步具体需要做什么？

(3) GROW 教练模型演练

- A、教练问话内容
- B、选取工作场景
- C、分组演练

【工具】教练 GROW 模型

4、如何运用九型人格管理不同类型的员工？

(1) 管理失败原因分析

- A、“性格决定一切”是真的
- B、世界上最远的距离——你就在我面前，但我却不知道你是“谁”
- C、解读“用一把钥匙去开所有的锁”
- D、不尊重人性、不懂人心的代价

(2)什么是九型人格？

- A、古老而现代的识人、读心术——九型人格
- B、九型人格的起源与发展
- C、九型人格与其它性格学问（工具）
- D、九型人格在全球的广泛应用

(3) 学员型号“天佑九型 AI 测试”测试及分析（现场）

(4) 如何管理及任用九种不同型号的员工？

- A、完美型
- B、助人型
- C、成功型
- D、感觉型
- E、思想型
- F、忠诚型
- G、快乐型
- H、领袖型
- I、和平型

(5) 如何运用九型人格管理 95、00 后员工？

【工具】1:九芒星图

【工具】2: “天佑九型” AI 测试

【练习】1: “天佑九型” 学员型号 IA 测试

【练习】2: 练习用肉眼判断他是谁，知己知彼、百战不殆

5、如何运用时间教练高效管理时间？

(1) 时间的“长度”与“宽度”

(2) 时间管理认知

- A、时间的特性
- B、时间管理的原则
- C、各时段工作状态

(3) 时间管理方法

- A、“紧急-重要”
- B、行事历
- C、工作日志

(4) 时间管理自我教练

- A、今天做了哪些有意义的事？
- B、今天有哪些事情是适当的时间内做的？
- C、今天有哪些事情是在不适当的时间内做的？为什么在不适当的时间做了这些

事情？

D、今天在哪一段时间着手进行最重要的工作？为什么在这段时间做这份工作？

这工作是否可以提早进行做？

E、今天最有效率的是哪段时间？为什么这段时间最有效率？

F、今天最没有效率的是哪一段时间？为什么这段时间最没有效率？

G、今天工作中最大干扰是什么？为什么产生过干扰？这干扰是否可以控制或排除？

H、今天最严重的三个时间陷阱是什么？以后有无可能重蹈这些陷阱？如何跨越它们？

I、今天做了哪些不必要的事？

J、今天做了哪些不需要亲自动手的事？

K、今天花费了多少时间做重要的事？

L、今天花费了多少时间做不重要的事？

M、今天有哪些事情本来应花费更多的时间去做？

N、今天有哪些事情本来可以花费较少的时间去做而不至于减低效果？

O、从明天开始，应该怎样做才能改进时间运用的效果？

【工具】时间管理测试表；各时段工作状态表；“紧急-重要”图；时间教练话术

【训练】时间管理自我教练

第五讲：课程总结与复盘

1、课程回顾与总结

2、课程重点提示与强调

3、90 落地行动