

左膀右臂

-----软管理与柔性领导力

课程目标：

- 了解职务胜任和管理角色变化之新概念
- 快速地提升自己的软管理技能，尤其是领导与教练技巧
- 学习新的人性化管理理念，更 SMART 地做好管理工作
- 了解如何运用柔性沟通，建立共识，推进工作的能力
- 掌握激励，授权的有效技巧，把工作落到实处
- 学会如何通过别人达成业绩目标，循序渐进地创造最佳业绩。

授课方案：2天，12-14小时

第一章：向上管理-----成为上级领导的左膀右臂

一、全局意识

- 1、以领导的视角分析问题，保持一致性
- 2、与领导同频解决问题，保持成长性
- 3、比领导验收要求更高，保持高标准

视频：站长教余则成如何做事

NLP 工具：三张椅子（领导-助手-专家）

二、能臣意识

- 1、用人识人精准度
- 2、流程制定和监控精准度
- 3、资源和时段控制精准度。

视频：荀彧助力曹操

视频：姚启圣的“三必剿与三必抚”策略打动康熙

三、补位意识

- 1、黑脸与白脸
- 2、分工与配合
- 3、锦上添花与查漏补缺

案例 1：马皇后对朱元璋的支持

案例 2：粟裕在解放战争中获得首功，陈毅如何保驾护航

四、危机意识

- 1、自呼吸：平时保持警觉和锐气

- 2、看我的：危机来时挺身而出
 - 3、听我的：危机评估和资源理清
 - 4、跟我走：团队心理调整，补充团队正能量
 - 5、会灭火：处理客户投诉或群体事件
- 案例：陈岩石如何化解大风厂的群体事件**

五、保密意识

- 1、斯蒂芬·柯维：尊重离场的人
 - 2、有第三人在场，不说重要的事
 - 3、严谨的工作习惯
 - 4、身边人的泄密管理和保密训练
- 视频：乔家大院，青涩的马荀**

第二章：向下管理-----委派和跟进

一、建立柔性领导力驱动型团队

- 1、领导力梯队和成事团队
- 2、反思工作价值观
- 3、我的管理者角色

操作：

1、唐僧被选为西游团队的负责人

- 1) 互动研讨：为何入选（至少8条）
 - 2) 他可能遇到的挑战
 - 3) 能力迁移：我在公司的位置和提升
- 目的：角色定位

2、三年后，如果你的手下被提拔到你目前的位置，你会如何去带他？

目的：进一步明确学习任务，加强管理的角色感

3、引出重要理念：管理与领导

二、设立目标，进行任务重要性排序

- 1、设定可评估的、激励性的目标
- 2、使用简单的方法，确认任务重要性排序
- 3、在互动性谈话中设定目标

操作：

- 1、知识了解：目标的5方面、7要素
- 2、反思：过程目标与阶段目标-----关注自己和团队的品质目标、状态目标、能量目标
- 3、活动：用NLP理解层次过滤目标，看看目标是否SMART
- 4、列目标与时间四象限---哪些目标有价值，哪些完全可以授权
- 5、分享：感悟与体会

三、委派和跟进

- 1、通过他人达成结果
- 2、以激励的方式委派任务和责任
- 3、有效地跟进
- 4、绩效面谈：肯定和表扬

操作：

- 1、现身说法：26岁当总经理
- 2、实务：难题解决、威信建立、3个禁区、日程程序
- 3、PDCA

第三章：向外管理-----柔性亲和沟通力

一、让客户觉得：你懂他

1、无须会说，而是-----善问！

- 1) 问行业
- 2) 问职业
- 3) 问个人成果

练习：话术清单+太好啦

2、了解宣泄，打开客户的情感闸门

- 1) 当代人的情感禁区
- 2) 亲密关系----引导方向：各在其位，互相尊重
- 3) 原生家庭----引导方向：适当表述，初步疗愈
- 4) 身份缺失----引导方向：共情感受，鼓励自立
- 5) 自我设限----引导方向：曾经如此，自我和解

历史案例：孟良崮战役后，华野如何做74师俘虏的思想工作

3、掌握抚慰，客户视我们为自己人

- 1) 让弱链接客户变成强链接关系

- 2) 理解----引导方向：五种肯定，深度认可
- 3) 偏爱----引导方向：漫漫人生，共同陪伴
- 4) 希望----引导方向：等待转机，重在过程
- 5) 陪伴----引导方向：通情达理，相看不厌

二、让客户觉得：你很亲和讨喜

1、做讨喜的人

- 1) 和谁都聊得来，能打成一片，周边都把你当做自己人
巧妙运用上推与下切（上推达共识，下切出话题）
- 2) 不当沟通终结者：：一不小心做了话题小偷
当老师：你的问题我知道；这件事我知道
当老手：你说的这个我有经验；这个地方我去过/这件事我知道
当老大：你的问题不重要，我的事才重要
- 3) 让下属分享时有爽感
真正想交换的不是信息，而是情绪
会倾听的你，才是聊天中掌握权力的人

2、永远不要启动他人的防卫机制

- 1) 高威胁信息与低威胁信息：
高威胁信息：你必须、你应该
高威胁信息只会激发反驳欲望，很少有客户真正被说教改变
如何应对：把“你应该”改成“我需要”
- 2) 避免说教者句式
- 3) 多用点燃者句式

三、柔性沟通的实践

1. 要素一：观察

- a) 主观评价带来的沟通障碍
- b) 基于心智模式对他人的评价
- c) 超越二元对立——回归整体的世界
- d) 放下“自我（GET）”
- e) 区分观察和评论
- f) 自我观察的运用

视频：飞天大盗

2. 要素二：感受

- a) 人们更重视他人的感受
- b) 认清感受的来源

- c) 学会与自己的感受相处，而不投射至外界
- d) 表达感受的丰富词语

视频探讨：半月传

3. 要素三：需要

- a) 选择的自由
- b) 生命健康成长的内在动力
- c) 外在压力与内在动力
- d) 直接的说出需要更有可能得到积极的回应

视频：亮剑，李云龙的抛话题

4. 要素四：请求

- a) 如何明确的表达沟通目的
- b) 请求与命令的差异
- c) 用爱的力量达成沟通目的

视频：火蓝刀锋，蒋小鱼如何保住军事训练场

第四章：向内管理-----激励团队成长

梅考克法则：管理是一种严肃的爱

一、心智强大与赋能

1、复述（2轮复述练习）

1) 复述 1-2-3-4-5 句

方式：AB 角练习，A 发言，讲述一段旅游经历；每讲一句，B 立刻复述，一词一句都不得改动，这就要求 B 必须全神贯注。A 继续发言，B 从第一句起复述，一句不落，模式：1-2-3-4-5。

2) 感性复述

方式：如上，AB 角练习，无须从逐字逐句复述，保留原意的基础上，要求加入情感，加入声调；优秀学员可以加入表情，加入手势，加入道具……

2、同频同率（7 种武器）

说明：NLP 应用心理学之强大工具，全球通用。全然模仿对方的说法，表情和动作等。

5 分钟视频学习观摩：冷读术，来源：英国电视剧《飞天大盗》

先跟后带（实战演练）

说明：NLP 应用心理学之重要工具，类似于我国的“起承转合”。

高手运用：用原词原句来跟，用价值观来带

4、增强团队的自信，运用五种肯定法

- 1) 肯定情绪
- 2) 肯定动机
- 3) 从对方的角度肯定
- 4) 肯定新的可能性
- 5) 只有肯定，没有否定

5、巧妙借力的问题解决和经验复制工具：移形换位

二、让团队看到希望和进步

1、强大的身份定位

案例：徐根宝为何能培养出范志毅和武磊

2、改变和进步很简单

现场实践练习：新局面=（改进行为1+改进行为2）

3、慢启动，持续性成果

4、每天进步一点点

第五章：课程回顾与总结