

# 《中高层管理者能力提升与落地研讨》

主讲：林安

## 课程背景

伴随万物互联、万物感知、万物智能时代的即将到来，企业的经营管理模式变化的节奏也日益加快。这些变化对各级管理者的管理技能及如何将其快速落地并内化到团队的经营管理活动中，提出了更高的要求，尤其对中高层管理者。

本研讨从高绩效团队建设、管理沟通、个人绩效管理等多个维度，基于中高层管理者的管理情景，以研讨的方式，诠释了中高层管理者所需的主要管理技能及其落地的诸多方面。内容包含大量的讨论、练习、视频、演练，将严肃的内容，以轻松有趣的形式呈现给中高层管理者，易于理解并接受，有很强的实操性。

## 培训收益：

企业收益：提升中高层管理者综合管理能力。

学员收益：掌握管理沟通的技巧；提升了解/理解团队成员的能力；掌握团队成员分类的基本方法；提升探索下属需求的能力；掌握如何针对员工与团队的特点，“量体裁衣”地管理自己的团队；掌握结果导向的过程管理方法。

知识点：沟通的BPIC结构化模型及管理沟通技巧；同理心及倾听技巧；领导风格模型；下属工作风格模型；教练式辅导G.R.O.W模型；处理反对意见的技巧HOT模型；高绩效团队关键要素GRPI模型；结果导向的过程管理工具与方法。

## 课程特点：

授课40%（互动引导）+讨论30%+视频20%+案例10%

参训对象：中高层管理者

## 培训时长

2天（6小时/天）

## 课程大纲

### 第一天

#### 一、了解您的下属

- 1、 沟通的漏斗原理
- 2、 结构化的BPIC沟通模式，探索部下需求
- 3、 沟通的技巧-听！问！
  - 1) 同理心
  - 2) 积极有效的倾听
    - A. 倾听的障碍
    - B. 倾听的好的习惯
  - 3) 提问题的类型
- 4、 准确了解下属的需求

---

5、 案例：华为不同群体的需求分析

## 二、团队与人才梯队

1、 讨论：作为中高层管理者，请结合您的工作经验及自身理解：

如何构建您的团队？

人才梯队如何建设？

2、 团队与人才梯队

3、 讨论：结合自身实际，为支撑您所在团队业务目标的实现，作为中高层管理者：

您的下属需要怎样的能力；哪些能力已经具备？哪些能力还有待建设和提升？

在人员培养上，部门管理者与人力资源部的关系和职责是什么？

4、 下属能力提升的多种形式

5、 讨论：要合理布局您的团队及人才梯队，需做好的最关键的几件事是什么？

## 三、“量体裁衣”地管理您的团队

1、 领导者的行为

2、 四种领导风格

1) 告知式

2) 辅导式

3) 参与式

4) 授权式

3、 下属的准备度

4、 下属的工作风格

5、 领导风格与下属的工作风格的管理匹配

6、 讨论：案例中吴伟出现了什么问题？如果管理这是您，您会怎么做？

7、 练习：案例中领导风格与下属风格的匹配？

8、 自我评估：请写出实际工作中您的三位下属，他的工作任务，准备度，以及您所使用的领导风格。

9、 管理下属的反对意见与挑战

1) 下属为什么会挑战？

2) 我们面临挑战的第一反应

3) HOT—我们处理挑战的技巧模型

## 第二天

## 四、团队氛围管理

1、 讨论：

在您的心目中，您有什么关键词来描述那些氛围良好的团队？怎样才能实现这样的效果？

2、 建立良好的人际氛围

3、 关心团队成员

4、 讨论：

案例中的李明团队有哪些问题？如何将这个团队打造成高绩效团队？

5、 行动建议

6、 高绩效团队的衡量标准

7、 高绩效团队的关键要素 GRPI 模型

8、 高绩效团队的建设

## 五、结果导向的管理方法

1、 好的目标是结果导向的基础

1) 什么是好的目标

2) 目标描述的方法

3) 目标制定的管理要求

4) 怎样制定目标

- 
- 5) 目标分解的方法
  - 6) 目标制定沟通的意义
  - 7) 目标制定沟通要点
  - 8) 视频：原来可以这样做沟通（负面）
  - 9) 讨论：视频中管理者在目标沟通中存在问题？如何改进？
  - 10) 演练：如果您是视频中的管理者，您该如何做？
  - 11) 视频：原来可以这样做沟通（正面）
  - 12) 讨论：视频中的管理者在目标沟通中哪些做得比较好？
  - 13) 目标制定的流程要点
- 2、 结果导向的管理方法-过程管理
- 1) 过程管理是实现目标的保障
  - 2) 过程管理中中高层管理者和下属的责任
  - 3) 下属是执行的责任主体
  - 4) 中高层管理者应提供及时有效的辅导和帮助
  - 5) 讨论：您在过程管理中是如何辅导您的下属的？
  - 6) 辅导方法
  - 7) 辅导的沟通模式
  - 8) 中高层管理者应怎样做好过程管理中的辅导
  - 9) 视频：具体还是笼统（负面）
  - 10) 讨论：视频中的管理者在沟通中存在问题？
  - 11) 演练：如果您是视频中的管理者，您会怎样做？
  - 12) 视频：具体还是笼统（正面）
  - 13) 讨论：视频中的管理者在沟通中哪些方面做得比较好？
  - 14) 过程中的问题诊断
  - 15) 讨论：作为一名中高层管理者，在过程管理的执行辅导中有哪些重点工作？
  - 16) 分享：过程管理中对 Top 下属的关注
    - A. 请写出您的一位 Top 下属的名字和他/她的 Top3 的期望或苦恼
    - B. 请自由分享您是如何得知他/她的期望与苦恼的？
  - 17) 教练式辅导
  - 18) G.R.O.W 模型解析
  - 19) 视频：超越巅峰
  - 20) 教练式辅导的时机
  - 21) 教练式辅导的常见困惑
  - 22) 视频：佟湘玉的 G.R.O.W 实践-《绩笑客栈之建饼大业》（负面）
  - 23) 讨论：佟湘玉辅导小蔡的过程中有什么问题？
  - 24) 演练：如果您是佟湘玉，您该如何给小蔡做辅导呢？
  - 25) 视频：佟湘玉的 G.R.O.W 实践-《绩笑客栈之建饼大业》（正面）
  - 26) 佟湘玉是如何用教练式辅导 G.R.O.W 模型辅导小蔡并最终取得成功，达到目标的》

## 六、总结

\*\*\*\*\***END**\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*