

# 《向上管理高尔夫》

——与上司圆满共事之道

讲师：孙倩

## 【课程背景】

提起管理高尔夫®实战训练，您或许会伴随着疑问：该不会是打一场高尔夫球吧？当然不是喽，不过，从打出好球的步骤就可发现与企业管理有着惊人的相似：第一正确选杆，第二明确目标，第三不断练习挥杆。正如企业经营一样：第一选择正确的策略，第二明确当前目标，第三不断尝试改善。如此循环往复，从尝试中求得永续。管理高尔夫®就是运用高尔夫竞赛的方式，透过12个“球洞”(12个状况)的较量，讲授管理的真谛。

「管理高尔夫®实战训练系列」(M'golf)是将现实管理情境中经常发生的主题，带入高尔夫球场的虚拟情境；形成12个洞的竞赛局，采取「关键性事件法」(Critical Incident Process Method)的教学原理。将每一个实况，分为前、中、后三个案例，每一个案例，均提供五个解决方案，类似五种不同的球杆，作为决策的选择判断依据。第二、三个步骤的案例往往是前一案例未能妥善处理，所导致最常衍生的扩大或恶化的问题。

本课程将采取分组竞赛方式，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。在每一状况的问题处理后，讲师与学员分享此主题相关之原理、观念、技巧及方法，加以系统的总结，作为学员日后在应用上的依据。

## 【课程收获】

1. 有效处理与上司的关系，赢得上司的信赖
2. 通过实务管理案例的演练和分享，引导建立处理问题的正向心态
3. 灵活掌握不同类型的上司，应付自如、圆满共事
4. 活用沟通、交流的技巧，培养与上司的默契
5. 正确认清部属的职责角色，化解可能的冲突
6. 塑造良好的部属形象，成为上司得力的助手
7. 发现自己未触及的管理难题，防止自己未来在工作中碰到管理的“地雷”

【课程受众】企业基层与中层管理人员

【课程时间】1-2天

【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+辩论PK

【授课特色】寓教于乐，活泼互动；行动迷津，推敲再三；从做中学，记忆深刻；真实案例，亲临其境；集思广益，脑力激荡

## 【课程大纲】

一、向上管理高尔夫课程前言说明——用比赛的方式撬动竞争的学习欲望

1. 向上管理高尔夫竞赛规则
2. 拗杆的定义及方法
3. 竞赛的基准及评价

二、向上管理高尔夫基础理论——与上司圆满共事之道

测试：从指定选项中选择你上司有的问题处打勾

练习：从上选项中换个健康的角度，写下你的对策

1. 如何了解你的上司？
  - 1) 9条了解上司的途径
2. 如何得知你上司对你的看法？
  - 1) 4招解析上司眼中你
3. 上司是什么类型的人？
  - 1) 4类型领导划分（驾驭型、表现型、分析型、平易型）
  - 2) 4类型领导优点解析
  - 3) 与4类型领导相处之道
4. 如何把握与上司的尺度？（服从还是距离）

**模型：服从 VS 距离**

- 1) 服从性高/低的优缺点
- 2) 距离感远/近的优缺点
- 3) 采用服从性与距离感的适合时机分别是什么
  - A. 高服从性需要的时机
  - B. 低服从性需要的时机
  - C. 远距离感需要的时机
  - D. 近距离感需要的时机

讨论：在面对上司时，是否必须掌握主导性的权力，以影响决策？

讨论：在面对上司时，到底应该公私分明，还是水乳交融一家亲？

5. 与上司共事有哪些禁忌？
  - 1) 十大禁忌清单
  - 2) 相处之道列表
6. 如何获取上司的重视？
  - 1) 获取重视 10大方法
7. 如何成为上司得力助手？
  - 1) 三F法则
  - 2) 三C法则

三、情境高尔夫，向上管理教战守策——真实企业常见问题解析

**1. 情境一：如何面对上司的越级指挥？**

- 1) 发生上司『超级指挥』，你该思考的三个基本问题是什么
- 2) 上司有习惯性超级指挥的原因是什么
- 3) 上司爱管事，你应如何想
- 4) 向上司致歉的技巧

第1洞：下属告知你，你的上司直接指示他执行某项新任务，为此你并未知情。此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第2洞：你为这事找上司提建议，他表现出无所谓和心不在焉的样子，此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第3洞：由于你的表达方式让上司很不悦，他向你解释当时的原因后，此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

## 2. 情境二：如何面对『谨慎小心』的上司？

- 1) 『分析型』上司具有哪些特质
- 2) 与『分析型』上司相处有哪些禁忌
- 3) 『分析型』上司对部属有什么好处
- 4) 与『分析型』上司共事之道是什么

第4洞：上司对你提交的报告数据发现有不足，但你认为这并不影响报告的诉求要点。此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第5洞：当你把数据完善后，上司又提出了3点要调整的地方，面对上司的追求完美，你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第6洞：经过几番折腾后，你的报告上司很满意，当他询问你感受时，你应如何说（小组讨论：从5项中选择正确答案）

## 3. 情境三：如何面对新上任的外行领导？

- 1) 迎接新上任的领导，你需要做哪些准备
- 2) 外行上司对你有哪些好处
- 3) 与外行上司初期共事的禁忌

第7洞：你的新上司不熟悉你负责的业务，他最近经常让你提供一些你部门的文件及档案等，此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第8洞：会议上大老板问你上司你部门的业务问题，你很担心你的上司答的不准确，此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第9洞：由于新上司的上任，给了你很大的发展空间，在一次表彰大会上你说了很多感谢的话，唯独忘记了感谢你的上司，此时你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

## 4. 情境四：如何面对与上司意见的冲突？

- 1) 面对与上司意见冲突有哪些注意事项
- 2) 面对与上司意见冲突解决的六个步骤
- 3) 向上司表达心中不满的方法

第10洞：面对上司总是不愿意和你沟通，每次沟通都草草结束，你最先应采取什么行动（小组讨论：从5项中选择正确答案）

第11洞：面对上司总是不愿意和你直面沟通，于是你决定找个合适的时机和他谈谈，你认为最合适的时机是哪个？（小组讨论：从5项中选择正确答案）

### 工具：绩效面谈5步骤

第12洞：在一次绩效面谈时，上司问你对他领导方式的看法，你会如何表达呢（小组讨论：从5项中选择正确答案）

**系统回顾+课程总结+现场提问+讲师答疑**