

“中层管理者能力提升”系列工作坊

引导师：孙倩

工作坊背景

对于任何一家企业而言，中层管理者无疑都是最为重要的组成群体，企业内对“中层管理者”角色的科学而一致的认知，充分发挥中层管理者主动性、执行力、沟通力与问题解决能力，将对企业的管理行为、运营效率、经营成果、团队成长产生巨大的影响，这是所有企业所追求的中层管理者价值的实现目标。

工作坊目标

本系列工作坊，旨在激发中层管理者的集体智慧，在统一认知的基础上达成如下目标：

- 对中层管理者的定位、价值、职责进行再认，对优秀中层管理者的典型特征达成共识，并发现差距；
- 激发中层管理者主动性、责任感，梳理达成高效执行的有效方法；
- 树立中层管理者开放沟通心态，对中层管理者在组织内的沟通价值、沟通责任、沟通原则与方式达成共识；
- 发现中层管理者的现实管理难题，立足实战，共创解决现实问题的有效方式与途径；

工作坊流程（大纲）

系列工作坊由四个彼此独立又相互递进的工作坊组成，每个工作坊聚焦中层管理者的现状的一个或一类问题，即是独立成章，优势彼此呼应。

Day 1：角色定位工作坊

导入：工作坊氛围建立

- 工作坊与培训的区别
- 工作坊的思维逻辑
- 共同约定：参与工作坊的七大原则

第一节：价值澄清

运用群策群力的讨论方法，梳理中层管理者的主要工作任务与工作职责，澄清中层管理者的价值实现方式

- 小组风暴：我们都做了什么工作
- 汇聚分类：中层管理者的工作职责识别与共识
- 性质识别：我们做得对于企业而言，价值几何
- 聚焦核心：中层管理者的价值创造角色，什么是真正的价值

第二节：优秀标准

使用小组圆桌会议工具，达成在企业实际情境下优秀中层管理者的评价标准与指标，并进行分类和结构化

- 小组穷举：优秀中层管理者的指标都有什么
- 圆桌会议：通过小组间轮流发言形成对优秀指标的共识
- 指标归类：对细节指标进行归类，与工作职责相印证
- 权重投票：发现企业中层管理者评价核心指标（价值所在）并达成共识

第三节：识别差距

本环节重在发现中层管理者个人与优秀标准间的实际差距，通过自我认知形成自我评价，并吸收他人的知道意见

- 自我审视：对标标准认知自我，发现个人与优秀标准间的差距
- 鱼缸会议：小组成员间相互给出识别和反馈意见，促进更佳认知

结尾：回顾

课后作业：个人自我评价报告

Day 2：主动执行工作坊

导入：实践价值在执行

- 回顾：中层管理者的价值
- 差距解读：中层管理者的主动与执行

第一节：强化认知

ORID 分析：分享作为中层管理者一次工作经历，形成并强化全员对提升主动性与执行力的一致认知

- O：回忆曾经看到或经历的低效乃至失败的工作事件情境
- R：分享面对这一情境时的感受
- I：回顾分析造成这一情境结果的原因
- D：设想或实际做了哪些尝试试图来改善

第二节：困难识别

使用四象限法，对造成不能积极主动开展工作，对任务执行不到位的影响因素进行分析与归类

- 头脑风暴：造成主动性不够和任务执行不到位的因素
- 聚焦归类：合并同类项，并进行四象限分类
- 换位思考：分别站在不同象限分析合理性
- 达成共识：发现实践积极主动与有效执行的行动方向

第三节：发现机会

本环节重在激发中层管理者探询提升主动性和有效执行的策略和方法

- 迪士尼策略：站在实干家、梦想家与批评家角色，探询策略与方法
- 角色转换：站在他人视角重新审视
- 归纳总结：梳理形成有效可行的方式和方法

结尾：回顾

课后作业：个人执行力践行计划

Day 3：开放沟通工作坊

导入：管理核心在沟通

- 回顾：中层管理者的价值
- 差距解读：中层管理者的沟通能力

第一节：力场分析

结合企业实际情况，分析和明确开放心态对于企业与中层管理者自身的重要程度和紧迫程度

- 内容输入：什么是开放心态
- 立场分析：1、明确期望、明确现状、明确后果
2、驱动力与制约力分析与力度判断
3、行动方向：增强驱动，减小制约

第二节：问题发现

使用世界咖啡法，分别对中层管理者对应的不同沟通情境所面临的难题与存在的原因进行充实与分析

- 小组风暴：在对上、对下、团队与跨部门沟通中，都有哪些问题与不满意
- 原因分析：详细描述每个问题可能存在的潜在原因
- 世界咖啡：分享和完善各种情境下的沟通障碍原因
- 达成共识：形成当前中层管理者存在的沟通障碍的全员共识

第三节：改进策略

针对存在的沟通障碍，发现适合企业实际的改进措施，明确重要性，实现有效共识

- 城镇会议：有效应对沟通障碍的方法
- 双收益矩阵：中层管理者与沟通对象的共赢
- 归纳总结：梳理形成有效可行的方式和方法

结尾：回顾

课后作业：个人沟通力提升践行计划

Day 4：赋能提升工作坊

导入：眼前与未来

- 回顾：中层管理者的发展路径
- 问题收集：中层管理者面对的实际问题

第一节：开放空间

针对有代表性的管理实际问题，快速产生供参考的指导策略

- 问题发布：由题主分别对面临的实际问题进行描述
- 开放空间：自由发言与讨论，形成对每个问题的参考策略
- 汇总发表：题主对收集的策略进行汇总并发表，并进行现场互动

第二节：重启愿景

激发中层管理者改变的欲望，提振完善自我，不断创新的士气

- 时光机器：小组成员设想2年后自己的样子
小组成员讨论2年后会发生的事情（企业和团队）
站在2年后自己的角度，交流感受，并记录
- 愿景呈现：各组采用绘画方式呈现本组2年后的愿景

第三节：感悟与行动

作为系列工作坊的最后环节，小组形成对此次工作坊的感悟，并拟定小组共同遵守的自我成长计划

- 分享感悟：小组汇总成员意见，形成本组感悟内容
- 行动计划：编制小组阶段学习成长行动计划
- 分享赋能：各小组展现本组的愿景图、感悟与行动计划

结尾：回顾