

# 《情境管理高尔夫-新晋管理者成长之路》

主讲：高飞老师

## 【课程背景】

怎样让新晋管理者快速进入角色？

让他（她）直接面对具体的管理问题！

怎样让新晋管理者快速成长？

让他（她）从具体的管理问题开始学习！

管理者作为组织中上承下接的角色，向上要正确理解组织的决策，向下要合理规划安排执行，所以管理者工作质量的高低直接影响了组织效能的高低。在执行员工向管理者转变的过程中，首当其冲要面临的的就是管理者角色定位的困难，因为一个角色的转变直接决定了工作重心的转变，因此新晋管理者要想在组织中有所作为，必须转变行为方式、认清自己的角色定位，并能有效的进行工作转换和自我提升。

本课程根据情境管理原理，借助有趣的高尔夫球形式，让新晋管理者面对具体的管理问题，进入具体的管理情景，通过情境研讨、观点交锋、案例分享、形成共识等环节，在面对面问题的讨论和探索中转变角色认知，学到管理知识，进入成长快车道。

## 【课程收益】

- 清晰管理者的角色定位和基本工作方法
- 运用情境领导力公式分析具体管理问题
- 运用从新官上任到情境领导的九种方法处理具体工作问题

## 【课程特色】

落地性——从具体的管理问题入手，带领新晋管理者通过小组研讨和争论交锋，逐步形成自己的认知，学到管理的实用招数。

工具性——将管理技巧工具化，让学员拿来就用，易于操作及掌握。

生动性——生动的沉浸式研讨带来真正的认知升级和知识获得。

## 【课程对象】

新晋管理人员

## 【课程时长】

1天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一部分 课程准备

- 一、情境高尔夫介绍
- 二、管理中常见的错误
- 三、管理风格九宫格

练习：找找自己在九宫格中的位置

- 四、初步认识情境领导力公式
- 五、GROWAY 高尔夫操作模型
- 六、进行高尔夫小组分工

### 第二部分：情境高尔夫开始

#### 一、第一洞 新官上任

1. 第一杆：公司某部门此前管理混乱，需要对负责人进行调整```````````
2. 第二杆：如果公司确定由你去负责，在正式上任之前```````````
3. 第三杆：作为新官上任，你认为最重要的工作是```````````
4. 新官上任的原则有哪些？

## 二、第二洞：任务安排

1. 第一杆：公司给你们部门一个任务`·····`
2. 第二杆：任务比较繁重，假如你要合理分配任务`·····`
3. 第三杆：为了确保任务达成，需要制定完成任务的计划`·····`
4. 试试用 SMART 设定目标框架

## 三、第三洞：冲突处理

1. 第一杆：针对工作重点和难点部分，需要大家集体协调`·····`
2. 第二杆：假如会议中出现了争议，各种意见不相上下`·····`
3. 第三杆：虽然会议最终通过了方案`·····`
4. 冲突管理的基本原则是什么？

## 四、第四洞：辅导下属

1. 第一杆：在工作开展中，你的下属安妮向你反映`·····`
2. 第二杆：如果你调查发现该同事拖延原因是`·····`
3. 第三杆：如果通过多种努力，该同事解决了该问题`·····`

### 练习：指导下属的 GTSC 模型怎么用？

## 五、第五洞：晋升申请

1. 第一杆：公司有一个部门的副职空缺，下属马丁向你提出申请`·····`
2. 第二杆：如果马丁的申请并未得到及时的批复`·····`
3. 第三杆：另外一个同事获得升迁。马丁对此很不服气`·····`
4. 晋升管理的逻辑是什么？

## 六、第六洞：离职处理

1. 第一杆：虽然你做了很多工作，马丁有一天还是提出离职`·····`
2. 第二杆：针对马丁的离职申请，你决定做沟通工作`·····`
3. 第三杆：马丁离职后，你觉得最重要的工作是`·····`
4. 离职管理的方法是什么？

## 七、第七洞：激发士气

1. 第一杆：你觉得哪些现象是员工士气低落的最直接表现`·····`
2. 第二杆：假如你决定调查士气低落的原因`·····`
3. 第三杆：大家都感觉前段时间工作太紧张，都想放松一下`·····`
4. 士气低落的原因有哪些？
5. 激发团队士气的方法有哪些？

### 练习：设计一个激励方案，现场进行演练实验

## 八、第八洞：授权管理

1. 第一杆：上司给你部门一个新增一个任务`·····`
2. 第二杆：如果你要安排这个任务`·····`
3. 第三杆：假如你把这个工作安排给安妮`·····`
4. 授权法则有哪些？
5. 工作中应该如何进行授权？

### 练习：思考一下，谁是你最信任的下属？

## 九、第九洞：情境领导

1. 第一杆：公司要求各个部门推荐优秀员工`·····`
2. 第二杆：在这四个人中，如果需要你的意见`·····`
3. 第三杆：假如你最终选择了托尼，并得到了公司的批准，但是大家都议论纷纷`·····`

·····

4. 现在对情境领导力公式有什么新的领悟？

### **第三部分：复盘**

一、员工工作类型的划分

二、员工成熟度有哪些表现？

三、区分工作类型进行领导——情境领导力

**【练习】**运用情境领导表格，演练对身边同事的领导方式