**中层主管领导力素养提升**

**授课老师——卫小奎**

**【课程背景】**

传统管理学理论把管理界定为科学，但稍微有点管理实践经验的人士都知道，管理工作除了制度化、流程化、标准化的方法应用之外，还要面对各种各样复杂人性的考验。特别是在95后、00后逐步占据职场中坚的时代，关注员工独特个性和挖掘员工潜能成为每个管理者的必备能力。可以说，新时代下的管理学即是一门科学，更是一门艺术。

中层主管领导力素养提升，核心就是培养中层主管带领团队，解决难题的能力以及利用自己的人格魅力去影响他人的能力。本次课程以后现代心理学和组织行为学为基础，围绕正确的管理领导力认知、中高层管理者的自我角色定位、中高层管理者面对失败的正确反思能力、中高层管理者的思考与决策能力修炼、中高层管理者向上汇报和水平协作技巧训练以及赋能式沟通能力培养六个方面展开，全面提升中层主管的领导力素养，从而最大限度地发挥出团队潜能，提升组织绩效。

**【课程收益】**

正确了解团队领导者的自我角色认知

有针对性地提升团队的沟通和协作能力

提升中层主管的格局和人际容纳度

正确面对失败的态度以及正确的反思能力培养

提升自己思考决策能力以及系统思考意识和整合思考能力

有效提升自己的谈判沟通能力的三角框架模型训练

向上沟通汇报的四象限法则技巧训练

通过赋能式沟通的过程训练来提高员工的归属感

针对公司上下级的正向和负向反馈的技巧性训练

【**课程对象】**

企业中层主管

**【课程时长】**两天（12小时）

【**课程特点】**

1、丰富的案例分享，生动的情景演示，给大家带来更直观的聆听感受；

2、风趣的讲授风格，快乐的互动提问，开启寓教于乐的互动式教学模式

3、案例讨论，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让课程理念更好地落地

**【课程大纲】**

**互动体验：“价值观”对对碰**

**第一部分：正确认识中层管理者所需要具备的领导力素养**

1.对领导力的四个认知误区

* 完成任务≠领导力
* 积极态度≠领导力
* 充足理由≠领导力
* 职责意识≠领导力

2.视频案例：长征中的红军如何能够做到在风雨交加中一天内行走240里的山路。

（讨论：以上案例中，中层管理者领导力素养体现在哪里？）

3. 打造高效领导力团队对组织发展的重要性

* 团队绩效低下是企业管理的最大黑洞（人才的大量流失）
* 团队的高绩效是实现战略目标的先决条件

**第二部分：中层管理者的正确的自我角色认知**

1. 管理者更需要做团队的领导者

* 团队领导者与普通管理者的区别
* 管理者的六种权力来源
* 管理者要善用引导团队成员明白工作背后的价值和意义

1. 管理者要学会放下自我

* 我们评价他人能力和态度存在哪些误区？
* 如何正确评价下属的工作能力？
* 如何正确评价下属的工作态度？

1. 管理者要善于当团队成员的老师

* 管理者当老师的五个层次
* 管理者当老师与学校老师的区别
* 管理者当老师的最高境界

**第三部分：管理者面对问题和失败如何正确地去反思**

1. 案例讨论：王永庆的五个为什么给我们带来什么样的启示？
2. 对失败的重新认识与思考

* 我们害怕失败的原因
* 失败的七种类型
* 对失败的重新定义及背后的价值

1. 对失败的正确反思

* 反思的三种类型
* 反思的四大要素
* 反思的等级

**第四部分：管理者所需要的思维与决策能力培养**

1、决定与决策的区别是什么？

2、**体验：如何在信息有限的情况下有效地做决策？**

3、培养管理者的系统全局思维能力的重要性和要点

* 案例分析：“三个石匠”的故事
* 系统的四种类型
* 系统思考的三个要点
* 系统思考的三个层级

4、管理者要善用整合思维，突破定额心智

* 案例讨论：如何实现“双赢”
* 培养整合思维的四个阶段

1. 管理者要善用策略性思维，赢得博弈和谈判的优势

* 互动体验：如何在规则透明的情境下，赢得主动权
* 三种策略模型介绍：囚徒困境、智猪博弈、斗鸡博弈
* 三种策略思维模型对我们日常管理工作的启示

1. 管理者要善用对人性的洞察力，来提升自己对他人的影响力

* 对不同利益进行打包，让共识更快达成
* 利用标准影响力，让说服力更强
* 利用问题外化技术，让彼此立场趋同

**第五部分：管理者的高效沟通谈判能力训练**

1. 沟通前的具体情势要清晰判断

* 说服——沟通的决定权完全在对方
* 谈判——沟通的决定权在双方
* 辩论——沟通的决定权在第三方

1. 沟通的性质要评估（利益分歧、认同分歧）

* 利益分歧——有形价值物上的博弈
* 认同分歧——情感、信仰、价值观上的博弈

1. 沟通的目标要明确

* 设定目标指引
* 时刻对照目标
* 设置开放式的愿景目标

1. 觉察沟通风格（托马斯—基尔曼沟通风格模型）

* 竞争型——关注自身利益，忽略彼此关系
* 克制型——关注彼此关系，忽略自身利益
* 妥协型——尝试在双方利益和彼此之间关系中间找平衡
* 回避型——既不关注自身利益，也忽略彼此之间关系
* 合作型——尝试将双方利益和彼此关系都最大化

1. 高效沟通表达的三角框架模型训练

* 主体与产品之间构建内容：成为一名合格的表达者
* 产品与对象之间构建需求：直接击中对方的需求
* 主体与对象之间构建关系：维护好良好的人际关系

**第六部分：管理者如何通过赋能式反馈技巧来提升团队战斗力**

情境讨论：当你或你的下属面对批评指责时的习惯性反应是什么？

1. 反馈技巧一：同频反馈（镜像神经元）

* 模仿对方的身体语言
* 模仿对方的语言表达方式
* 复述对方说过的话

1. 反馈技巧二：同义转述

* 具体明确对方的语言信息
* 通过提供选项来掌握沟通主导权
  1. 反馈技巧三：反馈情绪
* 情境讨论：当对方有了过激行为的时候，如何有效化解？
* 学会给对方情绪命名，赢得对方好感
* 学会给对方的行为和情绪进行区分
  1. 反馈技巧四：意义形塑
* 情境讨论：不同表达方式呈现出不同的沟通效果
* 重新建构对方需求，来达到影响他人的目的
* 正向形塑技巧：二级反馈
* 负向形塑技巧：BIC法则

**第七部分： 中层管理者向上沟通的策略性技巧训练**

1. 向上沟通需要遵从的三个原则；

* 除非上级想听，否则不需要讲
* 讲事实还是讲看法要根据具体情境来衡量
* 要做到合理的坚持

1. 向上沟通汇报的四象限法则具体应用；

* 在过去的时间维度上描述发生的事实
* 在过去的时间维度上分析事情发生的原因
* 面向未来提出自己的解决问题方案
* 在解决问题思路和方案的基础上提出具体的行动计划

1. 向上争取资源和改变上司决策的三步法则：

* 案例讨论：**当你遇到这样的困境时，你该如何向上级沟通？**
* 顺应赞美：让上级更愿意听你讲
* 引导转向：引起上级对话题的兴趣
* 影响改变：让上级认可你的观点

1. 向上接受上级负面反馈的九步心法

* 深呼吸
* 认真倾听，不要辩解
* 询问问题，澄清含义
* 感谢反馈
* 认可反馈中正确的观点
* 用时间来整理你所听到的内容
* 决定要采取的行动
* 保持积极正面的态度
* 感谢反馈给予者（二级反馈）