

创造开放型文化：再思21世纪的职场

世界正在急剧变化着，市场全球化趋势日益加剧，组织结构变得更精简和扁平化，稳定性难以捉摸。持久的增长和可持续的利润来自企业家思维和不断创新。

企业的陈旧经营方式已经不再适用，企业应该开始思考他们的经营基础。我坚定认为应对现在变革的唯一方法是通过在组织中嵌入更强大的自由来创造一种开放型的文化。

里卡多·塞姆勒 (Ricardo Semler)

类别：创新

适合学员：中层管理、资深经理

• 本期主题目标：

- 学习六种创新型的管理方法来改变你的工作环境。
- 讨论在执行这些方法时的好处和风险。
- 决定哪些新方法是你和你的团队会非常愿意在你们的组织中实践的。
- 这个主题模型来自我的公司塞氏Semco。我们公司因采用

这种打破常规的方式来管理员工和经营业务而被全世界关注。

问责制：这是一个微妙の世界

问责似乎是一个很简单的东西。例如，经理让 Joe 带咖啡，Jane 带甜甜圈。而他们就负责将东西带来。对于专业的工作来说，我们通常会从重大结果的角度来谈论责任，例如实现收入目标或按时交付项目。有些事情需要完成，有些人负责将它们完成。但如果事情真的那么简单的话，为什么即使对经验丰富的经理来说，问责也是一个反复出现的挑战呢？

- **在这个模块中，我们将：**

- 考量让问责制发挥作用的各
种方法。
- 探讨我们在试图建立问责制
的时候会在哪些方面出问题。
- 深入了解围绕问责制，会出
现哪些不可避免的模糊之处。

大卫·克里曼 (David Creelman)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

员工绩效分析

可以说，管理者最重要的工作就是管理员工的绩效。无论是采用传统的绩效管理方法---先与员工一同设定目标，然后定期进行绩效监控，最后再进行年度评估；还是采用不太传统的方法，如团队成员自我指导等，我们认为有效的绩效管理一定要三思而后行。在确定提高绩效的最佳方式之前，他们都需要花时间分析员工当前的绩效。

- **本课程的目标包括：**

- 遵循流程分析员工绩效。
- 确定员工绩效差距的可能原因。
- 确定解决绩效差距的可能方法。

特伦斯·特劳特 (Terence R.Traut)

类别：管理基础

适合学员：一线主管、中层管理

了解欣赏式探询

欣赏式探询(AI)为目前大多数组织解决问题的主导方法之外又提供了一种替代的方法。AI关注的是一个组织内部已经起作用的措施以及这些措施奏效的原因，让组织可以在那些存在但未被发现的优势上进行建设。

著名的管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为，领导的职责就是组建一个结合所有优势的联盟，从而让弱点变得无关紧要。大卫(David)认为，组织总是会朝着他们不断探询的方向发展。在本期课程中，你将通过提问的方式来揭示出自己组织当中的积极内核。

- **本期探索目标：**

- 区分问题解决与欣赏式探询。
- 学习如何提出欣赏式的问题。
- 了解你的组织的力量和潜力是如何从你的个人故事和想象中产生的。

大卫·库珀莱德 (David Cooperrider)
布伦达·齐默尔曼 (Brenda Zimmerman)

类别：领导力

适合学员：中层管理、高级管理

感知未来：疫情启示录

新冠疫情的危机正在极大地改变我们世界运行的方式。从社交和消费到工作方式，我们的行为都在快速地变化。我们知道新的习惯至少需要六周的时间才能形成，所以可以说很多的这些转变可能会持续很长时间。但是，现有的一些更深层次的模式也在发生变化。现在我们可以大胆地设想自己的组织、服务和工作方式在这次公共卫生危机过后会怎么样，也让我们开始探究自己作为领导者以及我们的组织能够获得的机会。

- **本期主题将激发你：**

- 反思当下社会的五大巨变；
- 练习调整自己，感受趋势和变化；
- 分组讨论我们如何塑造未来。

埃斯特尔·梅耶尔 (Estelle Metayer)

类别：驱动变革

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有管理者

成为一名催化剂型领导

就像催化剂会激发或加速化学反应一样，催化剂型领导也能激发大量具有长期影响的关键行动。

“催化剂型领导”的概念最近开始流行，人们开始思考潜在的领导可能会因为缺乏对不同群体的执行权力，从而在实施变革时遇到困难。在组织中有许多这样的情况，特别是他们越来越多地使用外包、承包、合资、战略联盟、多机构协作和项目小组。

- **本期课程的目标包括：**

- 了解什么是催化剂型领导。
- 探究催化剂型领导的个人特征。
- 探索成为催化剂型领导的机会。

瑞克·克劳利 (Rick Crawley)

类别：领导力

适合学员：所有级别管理者

构筑生活与工作的使命

为什么有些个人、团队和组织能够蓬勃发展，而另一些却只能勉强生存？我认为，关键是个人和组织是被最终服务于社会的更高的使命驱动的。这就是“使命效应”。

组织需要在重新塑造使命 - 利润驱动型组织的过程中发挥自己的作用，但这是从你开始的。今天的课程将挑战你做出反思，并促使你开始起草自己的个人使命宣言，并要求你考虑如何去帮助其他人，包括其他团队成员以及更大的社区。

丹·庞特弗拉特 (Dan Pontefract)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

- 本期课程的目标包括：

- 探讨个人的使命宣言。
- 了解如何帮助你自己的团队成员在工作中实现更大的使命。
- 确定如何共同努力创建一个使命驱动型的组织。

坦诚对话

皮克斯 (Pixar) 已经制作了一系列的优质电影，包括《玩具总动员》，《虫虫危机》，和《海底总动员》。皮克斯总裁 (CEO) 艾德·卡姆尔说，他们成功的要素之一就是坦诚。员工一定要愿意表达他们的感受，当故事线索不明确时，当角色看起来有问题时，或者玩笑不好笑时。这些都很难做到，特别是当一个作者或者是大师已经为作品倾尽心血时。

- **本期主题目标：**

- 学习确保坦诚对话的方法。
- 操练坦诚对话。
- 思考你个人该如何促进坦诚文化的建立。

David Creelman

类别：增强团队

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

职业锚

对职业目标和动机进行真实且透明的讨论，有助于提高组织满足个人和商业志向的能力。但这要求员工清楚地知道自己擅长什么，什么激励他们，以及他们看重什么。这种自我形象是他们的“职业锚”。

通过对职业锚的认识，管理者可以增加他们的团队产出，并促进与下属的公开对话来了解他们的不同技能和需求。当员工感到有价值、参与感，并与战略性商业目标相一致时，他们的组织将在当今复杂的世界中更好地生存和发展。

艾德佳·沙因 (Edgar Schein)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级与中层管理

• 本期探索目标：

- 了解不同的职业锚与工作环境的关系。
- 确定你的个人职业锚，以及他们如何与你当前的职位和任务相匹配。
- 了解这个概念将如何塑造你与他人的共事方式。

另眼看组织：链式、枢纽、网络和集合

人们普遍认为组织是链条式的，组织活动的排列是线性的。但许多组织都不是这样的，即使是那些在一定程度上是这样的组织也可以从不同角度的思考中获得益处，即将组织视为枢纽、网络和/或集合。这将大大地改变你的管理方式。

• 本期主题的目标包括：

- 介绍看待组织的四种方式：链式、枢纽、网络和集合。
- 了解在这些不同形式中管理可以有多么的多样性。
- 了解不只是将管理视为处于链式或集合结构的顶端，而且是在网络中的枢纽中心所能够产生的影响。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级与中层管理

改变：内容与方式

你是否已经受够了关于改变的老生常谈？无论你是需要进行剧烈的变革、策划系统的变革，还是要将有机的变革社会化，这个主题将帮助你更清楚地了解你在自己的组织当中需要改变什么，并为你更好地推进改变提供一个整体结构。

- **本期主题的目标包括：**

- 改变你对改变自己组织的看法。
- 了解各种不同变化过程的相互关联性。
- 确定你需要改变什么以及适当的方法。

菲利普·列宁尔 (Phil LeNir)
亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：变革驱动

适合学员：初级管理

教练他人

在如今繁复的商业社会里，教练技术为何扮演着如此重要的角色？在本期“教练他人”的讨论中，我们会看到教练技术是如何全方位地提升你的组织。讨论过去的经历，倾听同事的故事，将会帮助你明白成为一名具有影响力的变革者需要些什么。

CoachingOurselves 小组将会是你实践宝贵管理经验的理想场所。

- **本期主题目标：**

- 明白教练在组织中的角色。
- 确定关键教练技能。
- 应用教练技能在 CoachingOurselves 小组中彼此教练。

贝弗里·帕特韦尔 (Beverley Patwell)

类别：变革驱动

适合学员：个人贡献、团队成员、初级及中层管理

决策控制

决策是对行动的承诺；管理决策通常是管理者对其他人采取行动的承诺。这就意味着很多决策都是关于控制他人的活动。在本期主题中，我们展示了如何通过决策的角度来理解控制的重要功能。

- **本期课程的目标包括：**

- 看到控制与决策之间的关系。
- 培养对制定战略的各种不同过程的理解。
- 考虑一下你的组织或部门的需要，以及你能做些什么。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：中层、高级管理

制定战略

战略，即计划、模式、定位和视角，来源于战略形成的四个不同过程：规划、愿景、冒险和学习。每一个元素都要经过深思熟虑才能应用到你的组织中，并且课程也会在最后给出一个包含所有这些内容（8Ps）的综合模型。

- **本期课程的目标包括：**

- 更好地理解战略的概念。
- 了解控制的不同形式。
- 思考如何才能更有效地做决策和控制。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：驱动变革

适合学员：高级管理

处理管理的压力

管理的压力是持续的，而非短暂的：换句话说，这份工作的压力一如往常，没有改变。

该主题重新看待管理者的大众神话，如：完全控制，并用管理的一些事实来代替它：忙碌的节奏、琐碎的工作、行动导向。在这一切的忙碌当中，人们还哪有时间思考，更不用说提前思考了。

- **本期主题目标：**

- 将管理拉下神坛，回归现实。
- 理解管理工作的内在特征。
- 思考如何最好地处理这些挑战。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：初级、中级管理

决策：不是你想的那样

有时候我们对自己的决定想得太多。似乎如果对它们有更深入的了解，我们也许就能做的更好。或者认为，对决策更好的思考就是将其付诸行动。

本期课程将“先思考”与“先看见”和“先行动”作为决策的方法进行对比，从寻找伴侣的例子中找到处理工作中的决策的方法。

• 本期主题的目标包括：

- 在决策中超越思考，并开始看见和行动。
- 了解我们不只是思考是为了行动，我们的行动也可以是为了思考。
- 以不同的方式处理一些关键决策。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献、团队成员、初级、中级管理

打造社区化的组织

社区就是人们会对超出自身事物有归属感和会关心在意的地方。

在我们这个忙碌且个人主义化的世界里，社区意识在很多地方都已经丧失。组织需要把自己重建成为员工积极参与的场所，人们相互承诺，为更大的事业而努力，让每一个人都可以发挥主动性。

但如何让组织从人力资源的汇集体成为人组成的社区呢？本期主题会介绍六条指导原则，并邀请你考虑如何在自己的组织中应用这些原则。

菲利普·列宁尔 (Phil LeNir)
亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

- **本期主题的目标包括：**

- 了解如何进行组织的社区化发展。
- 在自己的组织中找到合适的操作方式。

类别：员工投入度

适合学员：高级管理

公司如何在70:20:10框架下发展员工

当管理者在发展中起作用，员工会更满意，更能够适应变化，对组织也更加忠诚。70:20:10框架能够改变组织的学习和发展方法，创造更有弹性的员工队伍和不断学习文化。

70:20:10是一个简单的概念。它阐述了成年人在职场学习的最好方式就是通过把经验，社交和正规教育相结合。这需要改变观念，从将学习视为对工作的准备，到把它看作是一种改变日常内外工作流程的动力。

Charles Jennings

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有管理者

• 这个模块的目标是：

- 了解采用70:20:10框架的好处。
- 明白采用70:20:10框架时，需要解决的问题。
- 思考这能够怎样运用到自己身上，以及你所供职的组织中。

情商：你的内在和外在自我

对管理者来说，具有高智商(IQ)很重要，但拥有高情商(EQ)也很重要，后者就是我们所说的情绪智力。我们不能把情商本身简单地说成是一些人际关系的技巧。管理情绪的能力，无论是管理自己的情绪还是他人的情绪，对于工作中的愉悦和成功都起到关键的作用，情商是可以培养的吗？许多人都认为是可以的，否则这个话题就无话可说了！

- **本模块的目标包括：**

- 反思你对自己的认识。
- 仔细考虑你在工作中是如何与他人相处的。
- 确定如何帮助他人提高情商。

大卫·克里曼 (David Creelman)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有管理者

员工参与：不只是认同那么简单

那些对企业有高参与度的人会用标志性的措辞描述他们的工作经历。他们谈论自己的活力、创造力和勇气。他们谈论自己在工作中成长了多少，每天有多期待进入公司，即使遇到困难或有压力。他们不仅高度敬业，而且能够灵活地应对外部和内部环境或工作内容的变化。在这节课中，我们将探讨这种参与背后的一些关键动力。

- **本期主题的目标包括：**

- 反思我们在有高员工参与度的组织中看到的六种最强大的实践。
- 探索在你自己的组织中什么是可能的。
- 看看你自己能做些什么。

沃伦·尼尔森 (Warren Nilsson)
塔纳·帕多克 (Tana Paddock)

类别：员工投入度

适合学员：所有级别管理者

前馈法代替反馈法

长期以来，给予反馈一直被认为是管理者的一项基本技能。传统意义上，这类信息沟通模式应该是自管理者面向员工的向下反馈。

但这种反馈形式存在一个根本问题：它针对的是过去已经发生的事情，而非将来可能出现的无限机遇。因此，反馈是有限、静态的，而非广泛、动态的。

本期课程邀您通过对前馈法的学习来检查你给予和接受反馈的方式。通过提升重要交流的效率，可以提高你的工作效率，振作士气。

- **本期主题目标：**

- 定义并演示前馈法。
- 解释前馈比反馈更有效的原因。

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)
Terence Traut

类别：领导力

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级与中层经理

团队合作的五大理念

大多数人都喜欢属于某个团队---尽管团队合作可能是另一回事。不仅是摩擦会制造问题，而且我们工作的团队很少符合我们对团队理想愿景。当我们想到团队时，我们脑海当中就会想到体育运动：固定的一小群人朝着某个重要的共同目标一起努力。在组织中，我们可能属于好几个不同团队，它们可能是有几十个人的规模，而且步调不一。且团队也可能是虚拟的，我们可能永远都不会面对面地见面。

在本期的主题中，我们将探索团队合作的世界，并给出一些应对挑战的技巧。

• 本期课程的目标包括：

- 增加你对不同类型团队的理解。
- 探索在你自己的组织中什么是可能的。
- 看看你自己能做些什么。

大卫·克里曼 (David Creelman)

类别：团队增强

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级与中层经理

极速共同发展 (FLASH CoDev) : 加速目标实现并整合能力

在今天这个不断变化的个体世界中，我们经常发现自己处于组织的紧急状态或业务旋风之中。在这些情况下，行动和个体比愿景、协作性领导和相互学习更受重视。这样，那些本来需要创新方法、新鲜的想法、不同的视角的宏大的目标和诸多层面的挑战，我们却感到自己在独自面对。从本质上来说，“组织的挑战越复杂、越多变，就越需要协作” (Sabourin et Lefebvre, 2017)。

• 本期主题的目标包括：

- 在相互学习的同时，巩固你的能力，学会更有效地寻找新的思维、感受和工作的方式。
- 通过共同创建解决方案和开放地分享经验，来加速项目或目标的实现。
- 通过共同发展的过程，加强你的教练指导技能，包括倾听、反馈、提问和反思你的工作实践。

纳萨利·萨布林 (Nathalie Sabourin)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

远见

是什么阻止组织注意到发生在他们周围的转变？为什么他们发现自己很容易被事件的新变化抓住和惊讶呢？为什么组织必须不断地修改他们的预测和改变他们的优先级？为什么他们经常缺乏远见？

本主题将向你介绍远见的力量，并向你展示如何通过重新培养注意力来精心培养远见。远见是一种能力，能让我们很好的适应周遭发生的事件和事件的暗流。它包括培养一种能力，去发现那些看不见的或被忽视的事物，寻找事物表面下的意义和连贯性。“阅读”和“解读”客户、员工、市场、流行观点的情绪变化的能力是至关重要的能力，任何有远见的个人或企业都不能忽视。

• 本期主题的目标包括：

- 展现缺乏远见的后果。
- 了解我们为什么以及如何会产生出认知盲点，限制了我们远见能力。
- 在日常管理中制定注意力策略，促进对看不见、模糊和被忽视的事物的意识的培养。

罗伯特·贾 (Robert Chia)

类别：领导力

适合学员：初级，中层管理者

友好咨询

今天，你或你们当中的更多人要将自己当下的困境、希望、梦想或计划说出来，并向自己的同事敞开心扉，以共同探索和学习。友好咨询课程会提供一个结构化、回应式和支持性的环境，让你从同事里获得反馈、见解和建议。乔纳森·戈斯林教授针对那些对进展起着关键作用的重要问题，设计了一套解决流程。这套流程已经被运用于诸多世界一流的项目及组织，如国际管理实践硕士课程(IMPM)、国际健康领导力硕士课程(IMHL)、“同一个世界”工商管理学硕士(One Planet MBA)、福沃德研究所(Forward Institute)。在本次课程中，你将有机会使用这套流程。

乔纳森·戈斯林 (Jonathan Gosling)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

- **本期主题的目标包括：**
 - 汲取参与者在管理实践中的个人经验，提供深刻见解以及可能的解决方案。
 - 通过帮助别人来洞悉自己当前在管理中的问题。
 - 从同伴的支持中获益。

从顶尖执行者到管理者

高级管理层经常提拔高绩效员工担任管理职位, 但这总会是最好的选择吗? 尽管这看似是显而易见的路径, 但一名高绩效员工与一名高效管理者所需的技能是截然不同的。

- **本期探索目标:**

- 反思自己的管理路径。
- 确定胜任管理职位的重要特质有哪些。
- 讨论你能够如何更好地帮助个人为进入管理者的角色进行预备。

卡尔·摩尔 (Karl J. Moore)

类别: 领导力

适合学员: 初级管理者

性别包容性的领导力

具有性别包容文化的组织在留住员工、提高工作效率和盈利能力方面一直都能够取得非常卓越的业绩。性别包容不止于保证多样性的配额以及平权的行动，也要确保男女都同时感到自己得到承认和重视，并且相信他们都可以完全得到成长的机会。包容战略可以在整个组织当中提升深度参与的意识，而这对于创新和利润来说都至关重要。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解职场性别包容的重要性。
- 引入一系列的反思工具，帮助你确定自己工作场所的性别现状。
- 鼓励采取实际行动，帮助你培养和塑造更友好和更具包容性的组织文化。

莫妮卡·雷登 (Monica Redden)

类别：文化建设

适合学员：初级管理者

全球化还是练达：二十一世纪的多样性

我们今天已经听到很多关于“全球化”（Global）的说法。但全球化意味着某种同质性和一致性。我们真正需要的是更加“练达”（Worldly）。“练达”是指：“生活经验丰富的、老练的、实际的。”想象一下，如果有更多这样的公司会是什么情形！练达意味着走进别人的世界 - - 探索其他文化、组织或者仅仅其他部门的多样性 - - 最终我们的世界观被拓宽了。本期主题的讨论是为了让你思考如何在全球化和练达之间取得平衡。

• 本期主题的目标包括：

- 了解“全球化”和“练达”是什么意思。
- 了解许多公司需要的是更加“练达”，而不只是更加全球化。
- 探讨你和你的公司需要朝哪个方向发展，以及如何达到目标。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：文化建设

适合学员：中层管理者

高绩效团队

20世纪80年代，团队的理念风靡一时，来自公司、商学院和理论家的大量专家见解和意见纷至沓来。在夸大的风气慢慢平息的多年之后，关于团队的一些关键真相也开始浮出水面。

本期课程将邀请你审视自己的团队，并将其与优秀团队所表现出来的特征进行比较，判断你如何能让自己的团队成为一个绩效更为优秀的团队。

- **本期主题的目标包括：**

- 明确高绩效团队的八个要素。
- 决定如何提高你自己团队的效率。

特伦斯·特劳特 (Terence Traut)

类别：增加团队

适合学员：中层管理者

希望在职场 (HOPE AT WORK)

如果你对未来的憧憬能够让你兴奋，并激发你去追求它们，那么这样的憧憬就会影响你的现在。你这种对未来的憧憬就是希望 (Hope)。在这个学习模块中，你会看到希望是可以转变为行动的，也可以驱动（个人或团队的）行为，并可以培养，以提高敬业度和绩效。

充满希望和让他人产生希望的能力是一项重要的领导技能。这个学习模块将挑战你思考如何通过希望提升自己，以及如何采取实际行动在职场中发挥希望的力量。

- **本期主题的目标：**

- 了解我们如何在工作中更加充满希望；
- 探索一些通过希望激励别人的方法；
- 讨论能够帮助我们的团队更加充满希望的方法。

彼得·威廉姆斯 (Peter Williams)

类别：员工投入度

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

洞悉客户，激发势能

一些公司能够连年持续实现迅猛增长，原因就是他们的势能（momentum）。宜家、维珍大西洋航空和苹果等就是这样的公司。他们成功的关键是什么呢？就是着眼外部，持续深入地洞查客户的需求。

激发组织势能最重要的就是从接触客户开始：探索客户空间，然后开发极具吸引力的供给。在这个话题中，你将通过学习四条路径来系统地探寻和洞悉自己客户的需求。一个公司所开展的其他所有工作都取决于这一探寻过程的质量。

- **今天主题的目标是：**

- 了解洞悉客户可以如何增加组织的势能。
- 探索发现需求的四条路径。
- 讨论如何将此应用于你的组织，以及取得成功的潜在障碍。

J.C. Larréché

类别：创新

适合学员：中层、高级管理者

影响他人：通过信任领导

你的下属每天都在评估你，他们的参与程度和追随你领导的意愿取决于他们对你的看法。本课程主要介绍如何与同事相处，以及如何将自己作为完成工作的工具。

首先，你会探究两个常见的管理误区：过于依赖正式权威以及依赖密切的人际关系来影响他人。然后，你将探索产生影响的唯一持久基础：信任。你如何与他人建立信任？就通过培养自己的能力和品格。那你需要做出什么改变呢？今天的课程就要帮助你回答这个问题！

琳达·希尔 (Linda Hill)
肯特·里恩巴克 (Kent Lineback)

类别：领导力

适合学员：初级、中层管理者

• 本学习模块将激发你：

- 反思你作为上司如何与他人相处。
- 探讨一些影响他人的经典管理误区。
- 确定你如何能够通过提升自己的能力和品格来增强你的影响力。

向罗宾汉学战略

罗宾汉是英国最著名的不法之徒。古时候，人们认为他是劫富济贫的英雄。到了现代，罗宾汉的故事也可以让我们看到一些基本的战略思想。本期课程会让你把罗宾汉的战略运用到你自己的组织战略当中去。兰佩尔编写的这个案例已经成为世界上最为广泛使用的商业案例之一。

我编写罗宾汉的案例原因有二。首先，“战略”一词在当代提供商品和服务的企业界紧密联系在一起。罗宾汉把读者带离了这个世界，从而也为管理和组织问题提供了一个全新的视角。其次，影响战略的因素可能很多，往往会使人不知道从哪里下手。在思考战略的时候，我们都可以直观联想到的简单故事其实是最合适的方式。

- 本期主题的目标包括：
 - 学习一些基本的战略。
 - 将此应用于你自己的组织。

约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)

类别：管理基础

适合学员：中层、高级管理者

知识共享促进创新：维基之道

本期主题将探讨传统的商业方式与维基的商业方式之间的区别。

维基是一个民主的过程，人们在这个过程中共享信息，允许他人轻松地检查并更新他们的知识内容。每个人都熟悉维基百科，但如果你仔细地观察，你是否能发现自己周围也有类似的过程？在你的组织当中是否有一些非正式的知识共享形式，它们又是否可以通过某些政策和实践得到提升？

- **本单元的目标包括：**

- 了解维基管理方法涉及的内容，以及它与传统方法的区别。
- 探讨类似维基这种知识创建方式的范围和局限。
- 思考变革的可能性及影响。

乔纳森·戈斯林 (Jonathan Gosling)

类别：文化建设

适合学员：中层、高级管理者

艰难时期的变革领导

在经济形势严峻的时候，你所在组织的每一个人都会感到巨大的压力，要让组织保持盈利，并在竞争中保持领先。在这样的时候，管理层的任务就是激励员工保持生产率和绩效。但是，当预算被削减以及人们对未来的工作不确定时，如何才能确保员工感受到激励以及真正觉得自己受到赏识呢？

在CoachingOurselves的这个模块中，我们就要探讨一些简单而强大的方法来引导组织度过最困难的时期。

- **今天探讨学习的目标是：**

- 认识在危机时期，组织士气低落的循环是如何发生的。
- 了解可能会对员工敬业度产生影响的威胁，以及如何有效应对每一种威胁。
- 确定在经济低迷时期，激励和鼓舞员工最好的方式。

约翰·奥利弗·奥贝 (John J. Oliver OBE)

类别：领导力

适合学员：高级管理者

谦逊地领导

现今的复杂工作挑战需要一种基于一定谦逊的新领导方式。谦逊地领导需要你承认自己需要依赖那些可能比你更有见识的下属，并在面对多方面的问题时保持这种谦逊。

为了有效地管理这些情况，管理者和领导者必须从传统的交易性的工作关系转向更为个人化的关系。这为员工营造了一种环境基础，让他们相信自己可以畅所欲言。面对复杂的问题，各级领导和员工可以一起合作探索“适应性行动”，从而更有效地推动组织向前发展。

艾德佳·沙因 (Edgar Schein)

类别：领导力

适合学员：所有级别管理者

• 本期课程的目标包括：

- 认识在危机时期，组织士气低落的循环是如何发生的。
- 了解在面对复杂的情况时，最有效的可能是适应性行动，而不是正式的计划或解决方案。
- 通过共同探索你们自己组织中的一个问题来践行谦逊地领导。

领导洞见的秘诀

管理学思想家彼得·德鲁克曾经说过：

“能够持续的，是洞见，而不是理论。”

突破和洞见要求你超越自己对问题的惯常思维，以新的方式来看待问题。本主题通过三个简短的故事帮助你转变视角，提升你对组织内部当前问题的洞见。这些发人深省的故事涉及不同的话题，从香水巨头到物理学家，到狒狒。它们都有一个共同点，那就是它们提供了让你能够看清自己组织各种挑战的不同“视角”。

杰里·德·贾格尔 (Jerry de Jaager)

类别：领导力

适合学员：中层管理者

- 今天主题的目标是：

- 注意到你的组织中先前未被发现的情况和问题。
- 运用新的洞见解决挑战，抓住机会。
- 带给你一种进行持续创新思维的方法。

管理风格：艺术、手艺、科学

管理是艺术、手艺和科学相结合的实践。大多数管理者往往会有这样或那样的倾向：倾向创造性艺术、实用手艺或有组织的科学。问题是，如果你往任一方向倾向得太严重，你的管理就可能会失去平衡。本期课程会让你对自己的管理风格进行思考：你如何看待这个问题？你的同事又持什么看法？你想如何对其做出调整，以及怎样才能做到？

- **本期主题的目标包括：**

- 了解一些基本的管理风格。
- 了解自己和同事的风格。
- 思考对你的风格做出改变。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)
萨沙·萨迪洛娃 (Sasha Sadilova)

类别：增强团队

适合学员：个人贡献者、团队成员，初级管理者

团队冲突管理

有效的团队不会自己突然出现，变得非常成熟或积极性很高。高效的团队需要悉心和持续的培育，这样才能让由个人组成的集体演变成一个整体且运作高效的团体，并发挥每个成员的创造潜力。

建立这种团队最关键的一个阻碍就是，当几个人被要求协同工作时，他们之间自然就会产生冲突。这个主题就将帮助你培养自信和有技巧的管理此类冲突的能力。

- **本主题将帮助你：**

- 学会预期团队中的冲突，并将其视为能够带来创新的重要资源。
- 反思自己的冲突管理风格及其对团队的影响。
- 探讨成功管理冲突的技巧，并与同事讨论如何在工作中应用这些技巧。

玛丽莲·莱肯 (Marilyn Laiken)

类别：增强团队

适合学员：个人贡献者、团队成员，初级管理者

管理文化变革：超越现状

如果你想成功地领导一个文化变革计划，那么你就需要对变革动力有一个基本的了解，包括变革总是会受到抑制的本质。如果没有这种了解，大多数变革项目从一开始就注定是要失败的。

在本期主题中，你将使用“力场分析”来理清当前维持组织现状的各种力量。你会明白怎样最大限度地减少这些抵制变革的力量，并强化那些已经在朝着你想要实现的变革起作用的力量。

- **本期主题的目标包括：**

- 明确文化变革的目标。
- 了解哪些力量已经在促成这种变革，哪些力量在抑制。
- 确定启动变革过程后接下来要采取的行动步骤。

艾德佳·沙因 (Edgar Schein)

类别：员工投入度

适合学员：高级管理者

边缘管理

作为管理者，你花在“边缘管理”上的时间基本上与花在部门内部的时间一样多。“边缘管理”就是管理你部门之外的组织其他部门以及外部世界的相关活动。在本期课程当中，我们考虑与这项重要工作有关的各种角色，并专注于“缓冲”：如何管理进入你部门的外部力量，达到微妙的平衡。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解对大多数管理者来说，边缘管理和部门本身的管理一样重要。
- 了解管理者在这方面扮演的关键角色。
- 探讨如何“缓冲”：管理者如何更好地保护自己的部门不受外部力量的影响，同时又不完全切断与它们的联系？

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：初级、中层管理者

信息、人员和行动层面上的管理

本期主题讨论管理的本质：管理者真正该做的是做什么。课程的答案认为管理会在三个层面上发生：信息、人以及直接行动。所有这些都是必要的，但管理者往往会偏爱其中一个而忽视其他的两个，这取决于他们处境和风格。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解管理的本质。
- 思考你自己的管理方式以及如何对其改进。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：领导力

适合学员：初级、中层管理者

钢丝上的管理：管理中不可避免的难题

管理实践中充满了难题、悖论或困境。不管管理者往那个方向转，似乎都潜藏着某种奇怪的困境。这是管理过程本身的一部分——这就是管理！我们可以把它们想象成所有管理者都必须走的钢丝。

这意味着，这些问题大多数都无法解决或消除，而必须面对、理解和缓解，管理者的工作才能更有成效。这就是我们今天的目的。

- **本期主题的目标包括：**

- 探索管理核心的一些难题：
 - 当管理本质上是断开的时，如何连接？
 - 当管理压力特别巨大时如何深入管理？
 - 如何在管理中自信而不自负？
- 分享一些应对这些问题的方法，让你的管理更加有效。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：员工投入度

适合学员：所有级别管理者

管理时间和精力

做出明智的决定并不是管理工作的全部，还有我们如何管理自己——个人或团队——的时间和精力。几乎每个人都觉得自己一天的时间不够用，但有时我们也会觉得：“哇，我们已经完成了很多事”。我们怎样才能更经常地做到这一点呢？

有时候问题并不是时间不够，而是精力不足。当我们处于最佳状态时，我们可以快速完成一个项目，但当我们疲惫或缺乏动力时，虽然时间一分一秒地过去，但工作却只做了那么一点。

- **本期课程的目标包括：**

- 确定我们目前如何管理时间。
- 学习如何按照我们自然的节奏工作，让我们可以最大限度地进行创造性和富有成效地工作。
- 反思如何最大限度地利用时间和精力。

大卫·克里曼 (David Creelman)

类别：增强团队

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级管理者

谈判风格

每天你都要与同事、供应商和客户进行谈判，以期达成理解、解决分歧、获得批准并采取行动。你经常要与风格迥异的人谈判，达成令人满意的协议并不容易。了解你倾向采用的风格及其优点和局限性，是有效谈判的基础。

本期主题会向你介绍五种谈判的风格，并让你结合自己的工作来反思这些风格。

康塞尔丁博士 (Dr. Consedine)

类别：管理基础

适合学员：中层管理者

- 本期主题的目标包括：

- 深入了解五种谈判的风格。
- 了解你的倾向风格会产生的影响。
- 确定如何调整你的风格来提高谈判能力。

只有一个地球： 可持续型的组织

随着时间的推移，将我们的组织转变为可持续发展的积极力量变得越来越重要，无论它们是盈利性的还是非盈利性的组织。我们只有一个星球，这可能是一个显而易见的事实，但当今世界面临的严重社会和环境挑战都源于人们认为地球拥有无穷无尽的清洁空气、清洁的水以及免费的“自然资本”。这是我们的全球经济的基础，但我们根本不考虑子孙后代。那些将可持续性整合到自己核心业务，而在竞争中领先的组织将得到蓬勃的发展。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解可持续性如何成为组织创新和价值创造的驱动力。
- 通过五个步骤的流程探究当前的组织实践，初步了解你的组织未来。
- 挑战现有的思维，设想可行的解决方案。

简-保罗·杰莱诺 (Jean-Paul Jeanrenaud)
莎莉·杰莱诺 (Sally Jeanrenaud)

类别：驱动变革

适合学员：个人贡献者、团队成员，所有级别管理者

开启道德意识：组织中的道德盲目、缄默和失聪

我们大多数人都有良知。尽管如此，我们有时还是会忽视或看不到工作中出现的道德问题。我们可能没有直接而有力地表达出自己的道德关切，而当别人表达道德关切时，我们也没有注意到。

我们没有发现、表达和聆听这些道德上的问题，会对我们的组织、我们的同事以及我们自己的正直感造成极大的伤害。在本期课程中，我们会思考这些失败的例子，并探讨道德关切如何可以在我们的组织中变得更加公开和活跃。

• 本期主题的目标包括：

- 了解“道德”是什么意思。
- 探讨道德在组织中扮演什么角色以及应该扮演什么角色。
- 探讨你自己的组织现在面临哪些很重要的道德问题。

弗雷德里克·伯德 (Frederick Bird)

类别：文化建设

适合学员：中层管理者

平凡人，非凡的领导力

要欣然接受21世纪最需要的领导类型，管理者就必须回归到他们最深刻的个人观点、想象力和智慧。本期课程要求你认真对待自己，就像你对待自己最崇拜的那些人一样；你要尊重自己的看法、想法、想象、感觉和梦想，就像你尊重自己最推崇的那些领袖一样。

- **本期主题的目标包括：**

- 确定那些令人敬佩的领导品质。
- 反思你自己的长处和才能。
- 重拾你自己的领导才能。

南希·阿德勒 (Nancy Adler)

类别：领导力

适合学员：初级、中层管理者

主持重要会议的实用技巧

主持“重要的会议”是一项关键的领导技能，可以推动与会者之间的相互学习和支持，并促进负责任的行动。你只需在会议中运用一些简单的技巧就能够引导与会者达成共识以及明确共同的目标，与此同时还创造性地对不同的观点加以利用。事实证明，这些技巧能够有效地解决“时间短、速度快和没有价值”的会议综合症，以及在多元文化的环境中主持会议的各种挑战。

- **本期主题的目标包括：**

- 学习保持团队整体性、开放性和以任务为中心的做法。
- 判断如何应用这些做法来让你自己组织的会议更有成效。

马文·魏斯伯德 (Marvin Weisbord)
桑德拉·詹诺夫 (Sandra Janoff)

类别：领导力

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级管理者

文化探究

人们经常说要改变自己的企业文化，在他们的组织中建立“新文化”。但是你能想象对美国或法国的文化做出改变吗？无论你的组织的历史是悠久、稳定，还是简短、紧张，它的文化都是复杂的，深深植根于这个组织的人员和运作当中。要成功地实施变革，就必须重视企业文化。如果从各个层面对其进行探究，我们就会发现决定组织目标、战略和行为方式的假设。这些知识是促进组织变革的垫脚石。

在本期课程中，我们首先会考察文化的符号或“器件”，然后了解特定文化所声称或“支持的价值”，最后在这些层次下探讨组织文化的“基本假设”。

艾德佳·沙因 (Edgar Schein)

类别：文化建设

适合学员：中层、高级管理者

- 本期主题的目标包括：
 - 按顺序对组织文化的三个方面进行更为深入的探讨。
 - 更好地了解你自己组织的文化。

反思

你是否经常不仅想知道发生了什么事情，还想知道为什么会发生，以及它与其他事情的不同之处？

本期主题介绍反思在管理工作中的重要性。反思就是从日常经历中把意义找出来。管理者很容易让“做事”来驱赶他们的“思考”，而“思考”可能让他们会错失情感和直觉所提供的线索。通过将有意识的觉知带入当下，产生的结果可能是更明智、对未来更有效的行动。

- **本期主题的目标包括：**

- 通过反思，从自己和他人的经验中学习。
- 了解在管理工作中进行集体和个人反思的重要性。
- 找到将管理反思与行动相结合的方法。

乔纳森·戈斯林 (Jonathan Gosling)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

超越信念的眼光：管理者的观察能力

在今天繁忙的工作环境当中，我们把太多的时间花在做事上，以至于我们常常忘记应该停下来关注周围发生的事情。当我们能够真正地进行观察时，我们就更能够从被忽略的问题和机会中找到线索。

但观察是一项复杂的技能，远不止于能够注意到细节而已。本期的话题要求你使用批判性的眼光审视你的观察方式，以便了解你是如何管理的。

- **本期主题的目标包括：**

- 提高你的观察能力。
- 了解你观察世界和解读事件的方式。
- 了解这会如何影响你的管理。

乔纳森·戈斯林 (Jonathan Gosling)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级管理者

组织内部的“筒仓”和“层级”

当今的许多组织都是高度结构化且十分复杂，这使得沟通和完成工作变得困难。我们要思考这些正式结构的两个特点——“筒仓”和“层级”（“Silos and Slabs”）——以及它们给管理带来的挑战，然后探究管理和克服它们的方法。

- **本期主题将为你提供以下机会：**
 - 了解组织内部“筒仓”和“层级”的影响。
 - 了解这些结构会如何成为完成工作的障碍。
 - 挑战自己，超越正式结构，共同管理。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：中层、高级管理者

简化管理：从反思到行动

普通旧式管理方法复杂且混乱：既要站在全球视角又要进行本土化思考；既要合作又开展竞争；既持续变革又要保持秩序；既要达成业绩又要培养人才。你是如何协调这一切的？为了更有成效，管理者需要整合看似矛盾的问题。为了促进管理的一致性，我们在这里提出5种管理思维的框架：管理自我的反思思维、管理人际关系的合作思维、管理组织的分析思维、管理情境的练达思维、管理变革的行动思维。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)
乔纳森·高斯林 (Jonathan Gosling)

类别：管理基础

适合学员：所有级别管理者

- 在本次的课堂中，你将会：

- 理解管理实践的5个基本思维；
- 从个人与集体的角度，思考你将如何整合运用这些思维，让自己变成一个更有成效的管理者？

关于协作的惊人脑洞

如今，“协作”一词有着非常正面的含义。协作可以帮助我们摆脱“等级制度”和“市场制度”的束缚。这也有助于我们更多地关注人们作为有能力的成年人来说是如何相互联系的。但我们在了解协作的积极益处时，也要知道其消极的一面。所以，我们四个人就这个话题进行协作，将我们发现的一些关于协作的令人惊讶的观点汇集在一起。

• 本期主题的目标包括：

- 区分你可能参与其中的各种不同的协作关系。
- 了解什么有助于有效的协作。
- 将此应用于增强你的协作关系。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)
弗朗西斯·韦斯特利 (Frances Westley)
黛博拉·多尔蒂 (Deborah Dougherty)
简·乔根森 (Jan Jorgensen)

类别：管理基础

适合学员：中层、高级管理者

激发创业想象力

创业者这个词的英文“entrepreneur”源于两个词：entre，意为“进入”或“穿透”；prendre，意为“握住”或“抓住”。因此，创业者是那种能够穿透既定界限内的空间，抓住别人所忽视的机会的人。正是这种挑战主流世界观和“思考无法想象之事”的能力，让具有创业想象力的人比那些遵循传统观念和信念来制定战略的人更拥有决定性优势。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解改变范式或世界观会如何激发创业想象力。
- 制定转换范式的策略，在组织中创造新的增值产品/服务/实践。

罗伯特·贾 (Robert Chia)

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

战略盲点

你的决策是否受到没有关联或过时的假设的指导？企业在战略上投入了大量的时间和精力，但无效的信念和偏见可能会阻碍你的成功。这些战略盲点扭曲了你对竞争现实的看法，因此即使是最有经验的管理者也可能无法预见影响他们环境的重大事件。给你的组织带来的最好的结果可能是令人沮丧的，而最坏的结果则可能是灾难性的。

在本主题中，我们将向您介绍一些最常见的组织盲点。然后，您将研究一些想当然的假设，并探讨您的组织如何能够超越这些假设。

- **本期主题的目标包括：**

- 提高你对战略盲点的认识，特别是那些在你的组织中最突出的盲点。
- 探究未开拓的机会。
- 判断如何利用你的洞察力。

埃斯特尔·梅耶尔 (Estelle Metayer)

类别：驱动变革

适合学员：中层、高级别管理者

战略的SWOT分析

清晰的战略思维依赖于对组织内部和外部环境的可靠评估。SWOT四个字母分别代表着优势、劣势、机会和威胁，这是最简单也是最强大的工具之一。作为管理者，你可以使用这种方法对自己的战略形势有更加清晰的认识。

让我们从巴别塔开始介绍SWOT。本期主题建议我们对巴别塔项目进行SWOT分析，并要求你对自己的一个战略问题进行SWOT分析。

- **本期主题的目标包括：**
 - 理解SWOT分析的基础。
 - 对组织中的战略问题进行SWOT分析。

约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)

类别：驱动变革

适合学员：初级、中层别管理者

人才管理

CoachingOurselves的这个主题挑战你去诊断并明晰你自己的人才“心态”。你怎样才能最大限度地发挥你周围的人才，并发挥员工的优势？与你的同事讨论并制定战略，将人才心态付诸行动。

- **本期人才管理探讨的目标包括：**
 - 了解什么是人才管理。
 - 评估你自己的人才心态。
 - 决定在日常工作中你能做些什么，以最大限度地发挥你所在单位或组织当中的人才。

大卫·克里曼 (David Creelman)

类别：增强团队

适合学员：所有级别管理者

释放变革的十种方法

是时候改变你“改变”的方式了吗？当最低限度的干预可以帮助组织快速实现其目标，并且不增加任何成本时，组织经常着手进行大规模的变革努力。

本期主题介绍了在组织内发起变革的十种此类方法。这些方法将激励你重新审视你如何应对变化，并为你提供新的干预方式。此外，通过理解变化的动态特性，你会了解到你的行为在组织中可能产生的深远影响。

- **本期课程的目标包括：**

- 开启你对变革本质的理解。
- 学习开启变革的新方法。
- 探究这对你的组织有什么影响。

艾伦·恩格尔斯塔德 (Alan Engelstad)

类别：驱动变革

适合学员：所有级别管理者

分析的游戏

分析是无处不在。管理者要阅读和撰写大量的报告，并进行大量的数据处理。然而，我们都知道有些时候决策是错误的，因为它们没有经过深思熟虑（“出于本能的决策”），我们也知道还有一些时候无休止地进行分析，却得不到任何结果（“分析导致瘫痪”）。

矛盾的是，似乎我们有时会对小的决定分析过度，而对大决定却分析不足。怎么会这样？又是为什么呢？我们能做些什么呢？

- **本期主题的目标包括：**

- 了解如何以及为什么要进行分析。
- 思考那些过度分析和分析不足的情况。
- 思考如何取得正确的平衡。

安·兰利 (Ann Langley)

类别：驱动变革

适合学员：初级管理者

认可的回报

认可是最有力却最少被使用的管理工具之一。

感受到被赏识和重视的员工会比没有感受到赏识和重视的员工表现更好。很少有人会否认这种观点，但我们是否会常常对自己周围的人给予认可呢？大多数组织未能确保以足够频繁和有效性对优秀的工作予以认可。如果你的组织就是这样的，那你应该把这看作是一个绝佳的机会。从统计上来看，你的竞争对手可能也还没有搞清楚这一点，所以你还时间！认真对待认可，其结果将是增加动力，更好地接受持续的变化，并提高组织的绩效。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解认可对组织绩效的重要性。
- 了解良好认可的基本特征。
- 判断如何将 these 做法应用到你的组织中。

约翰·奥利弗 (John Oliver) 博士

类别：增强团队

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级管理者

创业思维助力企业增长

中层管理者常常会被要求去实现企业增长，有些管理者会自信地迎接挑战，而另一些则会忧心忡忡。

在顺利采访完50几位企业增长型领导之后，我们发现了一些能够帮助你的组织获取成功的创业技能。创业思维让你在发现新机会的同时，也能够为你将风险控制可在可查范围之内。

珍妮·利特卡 (Jeanne M. Liedtka)

类别：创新

适合学员：初级、中层管理者

• 今天的探究目标如下：

- 明白如何用创业思维进行思考。
- 探索积极成就你的前途和组织的方法。
- 找出一些能够促进新增长的点子。

对话时间

讨论、辩论、协商和信息交流是组织内最常见的交流形式，这尽管在很多方面都有所助益，但却很少能让我们超越目前的思维和行动模式。本期课程主要是介绍“对话”，它是一种提升处理复杂组织问题能力的更具创造性和协作性的交流模式。

- **本期主题将邀您：**

- 理解什么是对话和它与其他交流方式的不同之处？
- 练习某些特殊行为，帮助我们走向一种基于对话的交流方式。
- 思考培养一种可持续的组织实践对话方式。

Tana Paddoc
Warren Nilsson

类别：管理基础

适合学员：个人贡献者、团队成员、初级、中层管理者

了解组织

要了解你所在组织的运作似乎会让人觉得不知所措。我们要从哪里入手呢？在本期课程中，我们会从四种常见的组织形式着手，研究它们的优点、缺点和影响。你会对自己的组织和其他人有更好的了解，把他们看作特定形式和力量的相互作用。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解各种组织类型，特别是四种形式：创业型、机械型、专业型和灵活型。
- 了解每种形式的动力。
- 明确你的组织如何融入这个框架，以及在哪些地方还可以加强。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

类别：管理基础

适合学员：高级管理者

了解利益相关者

利益相关者关系对于每个管理者和组织来说都是现实问题。管理者们需要考虑到他们的利益相关者们，处理与他们的差异，偶尔的竞争及其利益关系。目的是建立支持和维持业绩的关系。理解利益相关者是发展有效关系的关键之一。

Pamela Sloan博士

类别：领导力

适合学员：高级管理者

- **本期主题目标：**

- 介绍利益相关者概念，以及影响管理者们看待利益相关者的因素。
- 了解利益相关者们在组织管理中所扮演的角色。
- 加深你对你和你的同事是如何看待对不同利益相关者的理解。

愿景管理：先看见的艺术

有些决定违背了纯粹的循序渐进的逻辑。

过多的文字和数字分析会扼杀“愿景”，所以今天我们要让你成为一个“愿景者”，一起协作将某个关键的组织问题以可视化的方式呈现出来。你不是通过分析来剖析自己的问题，而是通过图片和视觉符号整合不同的观点，从而“看到”更大的画面，并亲身体验另一种决策模式。对于管理者来说，这是一种获取洞见、探索 and 创新的有力方式。

弗朗西斯·韦斯特利 (Frances Westley)
亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

• 本期主题的目标包括：

- 把“看到”一个问题与仅仅思考它形成对比。
- 了解以协作的方式创作一件艺术品能够如何改变你对关键问题和决策的看法。
- 增强你作为“愿景者”的能力，从看似独立的元素中看到一个紧密结合的整体。

类别：增强团队

适合学员：中层、高级管理者

女性崛起：打破拦阻你前进的习惯

我们的世界需要更多女性担任具有权力和影响力的职位。我们希望本模块中观点和视角可以帮助你更上一层楼，让你能够对自己的组织以及我们的世界产生越来越积极的影响！

虽然我们都必须共同努力去改变许多组织中女性所面临的非常现实的外部障碍，但这个模块关注的主要是那些可能会局限和阻碍你在职场晋升的行为。这些行为习惯在你职业生涯的早期可能是好的，但现在也许已经成为你进步的拦阻。男性和女性在工作中经常面临不同类型的挑战，因此可以想见职场中的那些路障式的问题行为对男性和女性来说可能也会有所不同。我们在此提出了一些相互关联的行为，我们观察到它们往往会对女性的发展产生不利影响。

萨莉·海格森 (Sally Helgesen)
马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

• 本期关于女性的主题将激发你：

- 探索我们观察到会阻碍女性职场晋升最常见的习惯。
- 确定你自己希望改变的个人习惯。
- 制定战略和发展盟友，助你晋升！

类别：文化建设

适合学员：个人贡献者、团队成员、所有级别管理者

工作作风差异与团队问题解决

你是一个会凭直觉冒险的人吗？还是你更喜欢有条不紊地工作，分析所有的选项？也许你是那种情感丰富、充满想象力的人？或者你是那种单刀直入地解决问题的人？

高绩效团队了解所有工作作风的重要性，并将不同的风格视为丰富的资源。虽然不同的工作作风可能会导致团队冲突，但如果能在决策和解决问题的过程中适时地利用适合的工作风格，那么每一种工作作风对团队来说都可以是非常有益的。

- **本期主题的目标包括：**

- 了解四种常见的工作风格。
- 了解你自己在解决问题时的工作风格，以及如何在团队中发挥优势。
- 更多地了解同事的工作风格，以及你们如何能够更好地合作。

玛丽莲·莱肯 (Marilyn Laiken)

类别：增强团队

适合学员：所有级别管理者