

## “薛习”管理能力—管理者必备三项能力

模块	核心	章节要点
管理的基础	学习学习管理的方法	为什么很多管理课程觉得不落地？
		管理行为的改善底层逻辑是什么？
		到底是学习工具还是学习工具的逻辑？
管理者的问题解决能力	学习问题解决能力的四个步骤	管理的问题与技术的问题是一样的解决思路嘛？
		事的问题如何解决？人的问题如何解决？
		管理者与管理制度到底什么关系？
管理者的任务达成能力	学习完成组织任务的方法与工具	成为卓有成效的管理者障碍是什么？如何突破？
		为什么学了那么多次时间管理四象限就是用不好呢？
		为什么 PDCA 这样的计划工具不能成为管理者的利刃呢？
管理者的关系建立能力	学习构建组织关系的方法与工具	管理者的责任到底是什么？管理者如何负责任到底？
		组织的三种问题与人的关系是什么？如何构建这个关系？
		构建组织关系的策略有多少？如何运用策略达成管理结果？

### 课程背景：

许多的管理者认为自己在组织中有一个“管理职位”，那么就认为自己是一名管理者了，不过这还不是真正的管理者。

- 什么是真正的管理者？
- 为什么应该成为真正的管理者？
- 怎样才能成为一名真正的管理者？

管理是通过他人做事达成企业（组织）的目标，鉴定是否是一名合格的管理者，关键在于他

是否通过他人做事达成目标。而通过他人做事，通过他人是管理路径，达成目标是管理目的。

一个是结果，一个是过程；一个是输出，一个是输入；

那么什么才是重要的管理能力？管理者的基本任务又是什么？管理者管理什么？很多都带着管理二字，比如战略管理、营销管理、运营管理这些是管理吗？

著名的管理学家法约尔说：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。那就意味着这五件事是每一位经理人都做、都该做的事情才是管理。英文叫 general management，可以译为“一般管理”，还可以译为“通用管理”或者“总的管理”。所以，学习管理，首先是学习一般管理（总的管理）。不管如何当好一名总经理、总监、经理、主管、班组长，都应该是首先学习一般管理。

**那么如何学管理，我有 3 个观点：**

- 聚焦：关键内容，才能深刻实践，只有实践才是智慧；
- 标准：管理只有参考答案，没有标准答案，或者可以叫标准参考答案；
- 方式：可以碎片化时间系统学习，但不可以系统化时间碎片化学习；

本课程系统化整理管理内容，将一般管理所涉及的思想、工具以及整理了管理的实践应用场景案例供各位管理者系统化学习管理，所以叫“薛习”管理。其目的性就是帮助管理者打通管理的任督二脉，把管理的常见思想、工具、以及各大企业在还是小微企业的时候如何运用的方式方法详细的传递给需要的管理者。

**教学方法：应用型情境思考案例教学**

1. 采用微案例形式把课程相关实践问题显性化，在岗位上思考情景；
2. 运用结构化分析工具基于思考路径建构知识，在情景中思考问题；
3. 使用引导式解析方法还原应用场景实现迁移，在问题中选择行为。

**课程特色：兼顾干货内容与形式演绎**

1. 专业眼光犀利：快速诊断企业现场管理问题原因，及时捕捉学员学习过程中的障碍点
2. 用相声演绎课程：短小的比喻直击管理难点，用有故事的模型烙印各种知识框架和逻辑
3. 实践为王：问题导向(带问题来上课，带着思路或方法回)。用案例编辑整个课程

#### **课程收益：**

- 1、掌握成为一名合格的管理者的角色、行为、工具、结果的路径；
- 2、掌握管理者在角色转换中学习管理的学习方法以及实践方法；
- 3、掌握管理者在日常工作中解决问题的方法以及实践方法；
- 4、掌握管理者在组织关系中与上中下三级建立信任的方法以及实践方法；
- 5、掌握管理者在组织任务中达成目标聚焦要事的方法以及实践方法。

**课程时长：**1天讲授：别人怎么做 2天练习：自己试一试 3天工坊：我要怎么做

**课程对象：**中层及以上管理干部

#### **课程大纲：**

##### **第一单元：管理的发展及应用**

#### **本节要点：**

工具是看得见的管理，管理是看不见的工具。学习管理首先是为了改变改变思想，改变我们思考管理的方式。管理学习的意义不是把管理者的头脑用理论填满，而是武装管理者的头脑去解决问题，但我们首先必须要学习理论背后的逻辑以来让我们知道管理的多种可能。

1. 德鲁克：管理的本质不在于知而在于行；

2. 管理者们如何在行中知，知中学呢？
3. 管理实践：管理只有参考答案，没有标准答案；
4. 马斯洛：没有标准管人的方式；
5. 维克学习理论之钟：管理者任务=一般性参考答案+具体情境；
6. 学习管理的任务：学习模型→发现问题→应用模型→解决问题；

艾克夫的增长与发展：四种管理（学习）者；

研讨型案例：张经理升职后的苦恼。

### 现场演练

7. 管理者学习的目的：问题解决能力、任务达成能力、关系建立能力

## 第二单元：管理者的问题解决能力

### 本节要点：

管理者要解决的更多的是共性的管理问题，共性的问题是基于追求组织结果而非个人成果。

管理者解决问题最重要的能力是提问，管理者解决问题最重要的任务是提问。爱因斯坦说过：

问对问题比发现答案更重要！

1. 两种管理问题：事的问题、人的问题；
2. 管理者的任务：流程管事、制度管人；
3. 管理者发现问题，要问对问题；
4. 对的问题的四种要求；
5. 四种最应该问的问题；

管理史上最短管理案例：三个石匠的故事；

6. 管理问题分析的四个步骤；

决策型案例：到底谁该负责任。

## 现场演练

### 第三单元：管理者的任务达成能力

#### 本节要点：

法约尔说：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。计划放到了第一位，可见计划的重要性。而计划的目的是为了达成任务，计划对于管理者来说是实际做什么并不重要，真正应该做什么才最重要！

1. 二八法则的三种呈现：帕累托法则、关键少数法则、最小努力法则；
2. 二八法则的应用：发现最少关键数、聚焦最少关键数；
3. 柯林斯刺猬理念：要事第一；
4. 要事：具有长期影响或全局影响；
5. 要事的两个标准：时间、空间；
6. 要事第一四象限的深度系统思考；
7. 要事第一的四问管理法；
8. 要事第一的五要管理法；
9. 要事第一的三学管理法；

**决策案例：张经理的烦恼。**

## 现场演练

### 第四单元：管理者的关系建立能力

#### 本节要点：

为什么管理没有标准答案？因为在管理的背后隐藏着一个关键-关系。管理者是通过管理关系来管理人，通过管理人来管理事。

1. 管理者的定义：不是管理职位，而是管理责任；
2. 管理的责任：强调关系，而非权力；
3. 管理的三种责任：成果、整体、他人；
4. 管理方格模型：关心员工、关注结果；
5. 情境领导模型：支持性行为、指导性行为；
6. 组织的三种问题与人的关系；
7. 组织有效性的五个标准；

管理史上最著名实验：霍桑实验；

管理管理的策略：交谈、一对一会议、GORW模型、赞扬、帮助、精心时刻、求助、教导。