

《MTP 管理者管理技能提升的六脉神剑》

主讲老师：李学军

【课程背景】

管理者为了达成企业和部门的目标，经常会遇到许多不确定的问题困扰，管理的乱象也让我们迷糊，企业里存在着“忙、茫、盲”的现象；

- 为什么上边的指令，到了部门就走样了、打折扣了？
- 为什么你自己很厉害，而你的员工却不成长？
- 做为管理者总是找不到自己的位置，不知道自己该做什么，在茫然中失去了价值和工作的动力；
- 高层经常奔波一线很忙，中层经有领导给的压力和基层给的压力也茫，基层按奈不住的劳动更是盲。企业在忙-茫-盲的现象中每个有价值的员工都失去了其存在的意义。

本课程从沙盘体验的角度出发，重新思考和定位管理者的**角色定位认知**，根据“观念一变天地宽、观念不变原地转”，针对管理者的角色思维训练，六个角度进行讲解和训练，是提升管理者管理技能的核心所在。

【课程收益】

- 学会重新定义高、中、基层管理者的角色定位
- 寻找解决企业“忙茫盲”乱象的方法
- 提升管理者的基础管理能力与素养
- 梳理管理的闭环定义，确定环节的关系要素

【课程特色】

沙盘课程、全员参与、讨论激烈、思考甚多、讨论甚多、反思甚多、问题分析与理论模型匹配进行

【课程对象】中层管理干部、部门负责人、基层管理干部、一线管理者等

【课程时间】1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、沙盘体验

- 1、问题导入：管理者的问题与困扰
- 2、沙盘规则介绍
- 3、沙盘体验与问题讨论

二、第一剑：管理者的角色定位与管理

1、如何进行管理角色的自我定位？

- 我们的定位中会有那些问题？
- 为什么高层干着中层的事情、中层干着基层的事情、基层？
- 管理的角色错位是什么？

管理理论：管理角色错位的三大现象

案例：张科长的角色错位

管理工具：角色错位排查表

管理工具：角色定位分析表

呈现方式：小组讨论、方法训练

2、如何进行管理者定位的角色转换？

- 管理者角色转换的管理思维转换

案例：3 个管理思维的转换

管理工具：管理者思维转换定位工具

小技巧：给技术管理者的忠告

- 管理者角色转换的工作内容转换

管理工具：管理者工作内容对称表

- 管理者角色转换的工作习惯转换

案例：张经理的微笑变了

管理工具：管理者工作习惯分析表

- 管理者角色转换的工作方式转换

3、我们如何进行管理角色定位的自我管理

- 思考，员工什么时候干劲足
- 员工眼中的管理层的定位情况

案例：孤独的老 A

案例：错的方向也比没有方向好

4、高层如何进行正确的定位？

- 高层定位的两大原则与四大底线

管理模型：九段高层

案例：你的名字叫海尔（海尔地产）

管理方法：高层定位的两大原则

管理方法：高层定位的四大战略底线

5、中层如何进行正确的定位？

- 众人眼中的中层定位情况
- 中层展现出来的问题
- 中层的准则：正确的做事
- 中层定位不准确的三大危害：战略不落实、公司不赚钱、团队不成长
- 中层管理者的三大定位工具：做放大镜不做大气层、做司机不做乘客、发现的眼睛哪来的手

互动体验：司机与乘客

案例分享：（结合企业实际情况设计）

- 中层管理者正确定位的管理方式：带领团队、激励团队
- 中层定位的方法：两讲三做

案例：视频教学

管理工具：中层管理两讲三做定义模板

管理体验：领袖风采大 PK（根据企业问题进行）

6、基层如何进行正确的定位？

- 基层的定位把事情做正确

案例分享：小张的未来

工具方法：复述承诺法

课堂训练：基层要把事情做正确

管理工具：基层的自我角色定位

三、第二剑：目标与计划管理

1、为什么需要目标？

- 需要思考的问题：管理层应该先干工作还是先设定目标？

2、如何执行目标？

- 我们制定的目标要符合什么样的原则？

工具：SMART 目标管理原则

- 我们设定目标方法？

工具：PDCA 目标管理法则

3、管理者如何给下属设定目标？

- 管理者给下属制定目标常见的问题
- 如何为下属制定目标？

管理方法：为下属执行目标的 6 大步骤

管理工具：管理者辅助下属制定目标的工具表格

四、第三剑：反馈与沟通管理

1、为什么要进行反馈与沟通管理？

- 什么是反馈与沟通？

案例演练：事前定向法则

2、如何进行沟通？

- 管理就是沟通

案例：沟通的两大要素

- 沟通的类别：6 个沟通的通道
- 双方沟通的通道原理

工具：沟通的漏斗效应

3、如何进行有效的沟通？

- 沟通的效果取决于对方的反馈——有效沟通的 6 个方法

案例：有效沟通的 6 个方法

- 有效沟通的公式

五、第四剑：如何进行时间管理？

1、为什么进行时间管理？

- 正确评估时间管理能力

测试题：时间管理能力

2、历经五代的时间管理方式，我们如何进行时间管理？

- 备忘录、事先规划行程安排、规划执行工作优先顺序、今天管理明天的时间、断舍离

管理工具与训练：四象限法、四象限法课堂训练

管理工具与训练：日工作计划表、日工作计划表课堂训练

管理工具与训练：日工作顺序表、日工作顺序表课堂训练

管理工具：管理者工作安排表、六点优先工作制

管理工具：ABC 控制法、西红柿控制法

六、第五剑：情绪与压力管理

1、为什么要进行情绪管理？

- 管理者总会在工作中遇到不顺心的事：抱怨、消极、浮躁、冷淡等

2、管理者如何进行情绪管理？

- 如何在调整自己前先了解自己？

测试：管理者的情商测验

- 管理者如何进行情绪疏导？

案例：破罐子只会破摔

- 管理者如何疏导自己的情绪？

方法分享：疏导自己情绪的四字法则

- 如何疏导他人的情绪？

工具方法：疏导他人的两大步骤

案例：疏导才好

七、第六剑：问题分析与解决

1、为什么要进行管理者的问题分析与解决？

- 通过沙盘进行对比
- 管理者要有问题意识

2、分析问题的工具与方法有哪些？

- 问题分析的三大方法

管理工具模型：鱼骨图分析法、问题树分析法、思维导图法

3、如何进行有效的分析与决策？

工具方法：麦肯锡解决问题的7步流程法