

《管理工具大集合》

——快速塑造管理能力

讲师：孙倩

【课程背景】

当下的企业管理者在面对企业诸多的工作事宜中，有一项逃不掉的责任就是管理责任。在成为管理者之前您只需对自己负责，而成为管理者之后，您需要对您的团队负责。今天我们就围绕团队管理的问题进行一一探讨。如下问题是否也正在困扰着您呢？

1. 每天忙成狗，下属还早走，真不知为啥就我一人最忙
 2. 每当想管理员工时，不知从何开始进行管理，总觉得好似少了些管理的工具
 3. 一提到与跨部门合作就头疼，为啥他们那么不好相处
 4. 目标早就和员工说了不只一遍了，可交上来这是个什么东西？根本不是我想要的
- 如上问题正是今天课程最需要解决的关键，也是今天的课程重点！

今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助您看到团队管理中的这些问题及其解决方法。

【课程收获】

1. 掌握管理者应知应会的工具与方法
2. 掌握跨部门合作及问题解决的秘籍
3. 让您真正成为一名合格的管理者

【课程受众】 企业基层与中层管理人员

【课程时间】 1天（6小时）

【授课方式】 案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【课程大纲】

第一模块：目标共识——工作细分工具

- 一、工具目的：找到管理者与员工的认知差异点，并快速建立共识
- 二、培训方式：集体演练
- 三、演练内容：
 1. 选择自己一位下属
 2. 针对其职责进行双方描述并写纸上
 3. 针对五项主要工作双方进行描述并写纸上
 4. 针对其中一项工作的五种活动进行双方描述并写纸上
 5. 快速对标找到差异点并达成共识

第二模块：了解团队——员工情况诊断工具

- 一、工具目的：帮助管理者知人善用，快速了解团队
- 二、培训形式：集体演练
- 三、演练内容：
 1. 针对员工能力与意愿进行一一分析(工具有分析结论)
 2. 根据分析结果匹配对应的解决方法(工具匹配分析方法)

第三模块:如何把沟通用到真实的跨部门合作场景中——沟通与情商工具

- 一、我要发火了，我该怎么办
- 二、如何让对方言必行，行必果
 1. 第三方见证
 2. 走上第一步
 3. 风险前沟通

案例:来自 2 个国家的碰杯/一场婚礼的誓言

互动:你觉得销售人员成功了吗?为什么?

- 三、如何击中对方的需求?——沟通三层次工具
 1. 探问需求法
 2. 建构需求法
- 四、如何维护彼此的关系?——高情商工具
 1. 尽量赏识别人
 2. 发现共同的交织
 3. 反馈建议给对方选择题

案例:人见人爱的小王

第四模块:集体演练 ——世界咖啡工具

一、问题发现

使用世界咖啡法，分别对中层管理者对应的不同沟通情境所面临的难题与存在的原因进行充实与分析。

1. 小组风暴:在对上、对下、团队与跨部门沟通中，都有哪些问题与不满意
2. 原因分析:详细描述每个问题可能存在的潜在原因
3. 世界咖啡:分享和完善各种情境下的沟通障碍原因
4. 达成共识:形成当前中层管理者存在的沟通障碍的全员共识

二、改进策略

针对存在的沟通障碍，发现适合企业实际的改进措施，明确重要性，实现有效共识。

1. 城镇会议:有效应对沟通障碍的方法
2. 双收益矩阵:中层管理者与沟通对象的共赢
3. 归纳总结:梳理形成有效可行的方式和方法