

# 基层管理者八项基本管理技能

## 课程背景：

本课程作为德鲁克最基本、最重要的通用管理课程，为从专业人士到管理者提供实用的管理技能培训，对于管理的共通问题，诸如计划、授权、指导、传达绩效期望、有效沟通以及员工培训等实用技能问题进行学习，在课堂上实战演练。课程萃取德鲁克先生著作精华，切合工作实际，采用互动、启发式案例教学，将有效提升中基层管理者的管理绩效。

## 课程目标：

- 一、 陈述计划制定的 7 个因素
- 二、 运用行动和检查的方法
- 三、 运用授权与指导的方法
- 四、 运用制定与传达绩效期望的方法
- 五、 运用有效沟通和[员工培训](#)的法则

## 课程特色：

- 一、 针对公司基本管理技能实际情况上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
- 二、 尊重人性及管理科学精神为核心；辅以精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。
- 三、 针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。
- 四、 协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系

以实务应用为导向的课程。

五、 扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。

六、 以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

### 授课风格

- 一、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 二、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 三、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 四、 由实际演练中得到随学即用的效果。

### 授课方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

**学员对象：中基层管理人员**

**授课时数：1-2 天 (9:00-12:00 ; 13:30-16:30)**

### 课程大纲

#### 第一单元：计划

##### 一. 计划的重要性

- ▣ 提供正确的方向
- ▣ 提供准备的参考
- ▣ 提供执行的依据
- ▣ 提供控管的要点
- ▣ 提供评估的标准

## 二. 计划的三个特性：

- ▣ 前瞻性
- ▣ 决策性
- ▣ 目标导向性

## 三. 订定计划应注意的事项

- ▣ 要能配合上级主管的目标、方针
- ▣ 要能实现自己部门的任务
- ▣ 要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准

## 四. 计划的程序

Step1 确认目的：

Step2 把握真实的现况

- ▣ 收集情报的方法与技巧
- ▣ 事实与意见的差异
- ▣ 运用 5W2H 将问题明确化
- ▣ 资料的分析与整理

Step3 设定工作目标

Step4 制订工作计划执行方案

- ▣ 确认目标达成之手段与步骤
- ▣ 运用 6W3H 方式明确任务职掌分配
- ▣ 掌握成功关键要素，作成推动方案
- ▣ 考虑相关人员的期待与心理状况
- ▣ 明订时程表与管制计划
- ▣ 事先排除阻碍计划推动之因素(Empower)
- ▣ 预先规划应变计划以确保弹性

Step5 落实执行

- ▣ 全力以赴，以身作则
- ▣ 内外资源的取得与运用

- ▣ 追踪与调整

- Step6 检讨与结案

- ▣ 成果检讨与回馈

- ▣ 标准化/改善对策

- ▣ 下期工作计划

## 第二单元：行动和检查

### 一. 将计划付诸行动的步骤

### 二. 行动次序的重要性

### 三. 造成时间浪费的因素

### 四. 检查的基础

## 第三单元:授权

### 一. 授权的六项要件

### 二. 授权的内涵与准则

### 三. 合理的分权与有效的授权

- ▣ 重心下移

- ▣ 授权管理

- ▣ 分层联动

- ▣ 重在分工

### 四. 授权的要点

- ▣ 领导者应尽可能授权的工作

- ▣ 领导者不应当授权的工作

- ▣ 授权的层次

- ▣ 授权的要点与模式

- ▣ 主管决定授权项目

- ▣ 清楚界定员工的职权利

- ▣ 授权后，员工承担的责任

### 五. 有效授权八个指导原则

- ▣ 确保受权者有能力承担
- ▣ 提供必要的训练与资源
- ▣ 明确说明对受权者期望结果
- ▣ 确保受权者知道绩效衡量指标
- ▣ 透过会议报告控制进度监督进展
- ▣ 大胆放手,出问题立即纠正
- ▣ 需要介入时及时介入(收权)
- ▣ 视情况奖励,赋予更大权力

#### 六. 授权的要点与流程

- ▣ 授权工作的展开
- ▣ 目标设定
- ▣ 结果预测
- ▣ 沟通与派任
- ▣ 改善与回馈

#### 七. 操控型授权的方式与作法

#### 八. 教练型授权的方式与作法

#### 九. 顾问型授权的方式与作法

#### 十. 协调型授权的方式与作法

#### 十一. 不充分授权的几种具体情况

### 第四单元: 指导

#### 一. 工作中指导技巧

- ▣ 何谓指导
- ▣ 指导的益处
- ▣ 指导的障碍
- ▣ 指导风格的类型
- ▣ 自我风格的认知
- ▣ 辨认指导者风格 (◎实务案例研讨)

- ▣ 指导的技巧

- ▣ 指导技巧演练 (◎工作教练 Coaching)

## 二. 指导六步骤

- ▣ 陈述目的

- ▣ 描述问题

- ▣ 积极聆听

- ▣ 同意问题

- ▣ 解决问题

## 三. 辅导准备

- ▣ 拟定教育训练预定表

- ▣ 对工作进行分解

- ▣ 准备数据、资材、作业场所

- ▣ 作业分解的要领与方法

## 四. 9个辅导工具

- ▣ SMART 技巧

- ▣ FEBC 管理教练技巧

- ▣ 关键价值链管理的教练技巧

- ▣ 订立行动目标的三步曲教练技巧

- ▣ 制定行动计划的管理教练技巧

- ▣ 面谈技巧

- ▣ 行动中 TOTEA 管理教练技巧

- ▣ 行动后跟进的 ABC 的训练技巧

## 第五单元: 制定绩效标准

### 一. 有效的和无效的期望的例子

### 二. 如何制定绩效标准

### 三. 目标的设定

- ▣ 什么是目标? 它包含哪些核心内容?

- ▣ 目标的来源，常见来源有哪些？
- ▣ 目标设定五大步骤与程序
- ▣ 目标设定的要件及重点
- ▣ 目标设定具体化、定量化方法

#### 四. 绩效评估

- ▣ 评估的一般步骤和流程
- ▣ 如何将评估与公司考核制度相结合
- ▣ 绩效评估的级别与评估结果分布

### 第六单元：协助提升绩效

- 一. 基本的交流原则
- 二. 工作进度检查
- 三. 恰到好处的赞扬技巧
- 四. 预防性的和矫治性的督查
- 五. 绩效出现问题的原因
- 六. 绩效考核面谈

- ▣ 考核面谈目的
- ▣ 考核面谈的具体目的
- ▣ 考核面谈十项原则

#### 七. 绩效考核面谈过程

- ▣ 准备阶段
- ▣ 面谈中
- ▣ 面谈应对策略
- ▣ 面谈检查表
- ▣ 衡量考核面谈的效果
- ▣ 员工对绩效考核的常见态度

### 第七单元：有效沟通

- 一. 有效沟通的基本要求

## 二. 沟通的基本技巧

- ▣ 倾听的艺术
- ▣ 语言表达的技巧
- ▣ 非语言表达的技巧
- ▣ 超语言表达的技巧

## 三. 回馈的方式

- ▣ 同理心的运用
- ▣ 尊重的遣辞用语

## 四. 有效沟通的模式

- ▣ 理性沟通的习惯建立
- ▣ 非理性沟通的省思
- ▣ 客观周延且正向思维的沟通习惯

## 五. 沟通的角色与技巧

- ▣ 上对下的沟通—教导与激励

## 六. 下对上的沟通--报告与建议的技巧

- ▣ 陈述意见、抱怨与批评
- ▣ 除非上司想听，否则不要说
- ▣ 勿原封不动呈送主管
- ▣ 将信息消化整理,重点摘要
- ▣ 分析问题,思考解决之道
- ▣ 提出具体建议,非问如何处理

## 七. 对外的沟通

- ▣ 应对进退的沟通
- ▣ 抱怨处理的艺术
- ▣ 建立双赢的互动

## 第八单元:提高员工的工作表现

### 一. 如何发现员工的积极性

- 二. 有效培训的结果
- 三. 训练员工的基本要求
- 四. 工作表现的检查过程
- 五. 七步检查法
- 六. 提高员工工作表现的关键