

基层管理者八项基本管理技能

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

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

授课风格：

- 一、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、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：基层管理人员

授课时数：1 天课程大纲

第一单元：计划

一、计划制定不周的结果和迹象

二、制定计划的 4 大益处

三、领导不愿制定计划的原因

四、如何制定计划的 7 个因素

五、制定计划的 6 个步骤

确认目的：

把握真实的现况

设定工作目标

制订工作计划执行方案

落实执行

检讨与结案

六、实战案例演练

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、检查工作的技巧

五、实战案例演练

第三单元:授权

一、授权的六项要件

二、授权的内涵与准则

三、为什么不愿意授权

四、如何进行授权

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、实战案例演练

第四单元: 指导

一、员工不接受指导的原因

二、给予指导的 4C 原则

清楚(clear)

明确(cocise)

完整(complete)

慎重思考(cosiderate)

三、四种指导的方式

四、给予指导的六个步骤

思考如何给予指导

进行指导

取得反馈

随时为员工提供帮助

跟进

认可员工绩效

五、指导工具的应用

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

六、实战案例演练

第五单元：制定绩效标准

一、如何制定职位说明书

二、如何制定有效的绩效目标

三、如何处理绩效不佳的员工

四、有效的和无效的期望的例子

五、绩效目标的 SMART 原则

六、实战案例演练

第六单元：协助提升绩效

一、记录关键事件的 STAR 法

二、如何检查员工的工作进度

三、恰到好处的赞扬技巧

四、员工绩效不佳的原因

五、应该如何对待没有达到绩效目标的员工

六、绩效考核面谈的原则

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

八、实战案例演练

第七单元: 有效沟通

一、有效沟通的四大原则

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、有效沟通七步法则

五、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

六、沟通的角色与技巧

上对下的沟通—教导与激励

下对上的沟通--报告与建议的技巧

对外的沟通-客户投诉处理

平行沟通-跨部门与协助

七、实战案例演练

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、技术培训的五个步骤

三、如何进行员工培训

四、提高员工工作表现的关键

五、实战案例演练