

# 《管理者的八项修炼》

## ——德鲁克管理系列之 1

### 【课程背景介绍】

在企业发展的过程中，中层经理是最重要的骨干，需要发挥承上启下的功能，才能够支撑企业的发展。然而，许多企业的中层经理，有的简单粗放缺乏管理技巧，有的提拔过快积累不足，有的技术出身缺少管理知识，甚至有的不能清楚了解管理者应扮演的角色与应发挥的职能，难以取得最佳绩效。

在企业资源有限，人力亟待充分发挥的前题下，管理训练必须有系统且仔细地思考与规划。对许多企业的管理者而言，较欠缺的是综合管理素质，因此先打好整体基础，并藉此找出在哪些方面比较需要进一步强化，可谓对症下药、事半功倍。

本课程以德鲁克思想为主线，展开对最主要管理技能的逐一讲解。

### 【培训目标】

培训内容根据管理上的两大对象，即「人」及「工作」展开。第一部分谈的是管理者的角色认知与职能，接下来分成工作与人员管理两大部分，最后以团队领导做为提升。通过 2 天 8 个单元，与工作最为相关的管理技能的学习，帮助企业中层经理建立起对管理的基本认知和框架认识，籍此全面培养一线经理在管理上的知识、技巧及态度，使公司的中坚干部一次性完整地接受并学习到各种管

理技能，打好管理基础。

### **【培训对象】**

适合中基层管理者快速掌握基本管理知识、技能、理念，打好管理基础

### **【人数要求】**

为保证效果，40 人以下为最佳

### **【培训天数】**

2 天

### **【培训方式】**

德鲁克思想讲授、案例讨论、影片教学、情境模拟、游戏互动

# 课程大纲

## Day 1

### 模块一、管理者的角色认知

- 管理者角色的误区
  - 西点军校需要的未来管理者
  - 德鲁克的石匠寓言
- 什么是管理者的责任
  - 管理者的 3 个层次
  - 贡献-责任-成果
- 管理者的 5 项核心任务
  - 测评：管理者 5 项核心任务

### 模块二、PDCA 日常管理

- 制定计划的 5 大益处
  - 管理者不愿制定计划的原因
- 德鲁克论目标管理与自我控制
  - 什么样的目标是好的目标
  - 目标的 SMART 原则
  - 如何实现下属的自我控制
- 不折不扣的执行

- 如何在安排工作时帮助下属确立目标、明确计划
- 执行中，是挑战自我还是挑战原则与规范
- 工作检查的 4 项技巧
- 确保计划顺利推动的改善反馈要点
  - 情境互动：无人战鹰计划

### 模块三、要事优先的时间管理

- 管理者要做正确的事
  - 依据什么区分事情的重要度
- 重要紧急矩阵的启示
  - 事情的优先安排次序
  - 鉴别自我时间安排的 4 个问题
  - 如何避免频繁救火
- 管理者的关键工作分析
  - 提升管理者自我价值的工作安排
- 情境互动：沙漠求生

### 模块四、授权与工作安排

- 授权与委派的不同
- 破解管理者不愿授权的 6 个心结
- 授权的真正意义
  - 不应授权的 4 件事
- 工作安排的流程步骤

- 视频学习
- 情境演练
- 如何应对反授权
  - 影片教学：这件事请你帮忙
  - 案例教学：经理背上的猴子

## Day 2

### 模块五、高效沟通

- 高效沟通的基本原则
  - 良好沟通的 7 大特征
  - 沟通中的障碍与心态
- 核心沟通技巧
  - 视频学习
  - 情境演练
- 沟通的底层密码
  - 来自德鲁克的教诲
  - 以及绩效为核心建立人际关系
  - 承担起贡献的责任
  - 情境互动：听音画图
  - 情景演练：领导，为什么会这样！

### 模块六、有效激励

- 什么是激励
  - 激励的常见方法
  - 破解关于激励的困局
- 德鲁克：按照管理志愿者的方式来管理员工
  - 德鲁克：确立目标、消除障碍
  - 下属的 14 大常见工作障碍
  - 发挥管理者的责任
- 如何发挥内在激励
  - 正确分析员工的工作动机
  - 打破负向循环圈，建立积极心态
  - 不同下属使用不同激发手段
  - 教练型领导激发员工潜能的 4 个步骤
- 案例研讨：调过来三个月的老员工

## 模块七、员工辅导

- 员工辅导与管理者的责任
  - 员工辅导的 5 个最佳时机
  - 辅导下属的关键时机与关键点
- 有针对性的辅导
  - 下属发展的 4 个阶段
  - 匹配下属发展阶段的 4 个辅导模式
- 建设性反馈与批判性反馈

- 批判性与中立性
- 做员工的镜子
- 辅导下属的教练模型与模拟演练
  - 情境互动：我是对的！

## 模块八、团队合作

- 团队与群体的不同
- 团队发展阶段与测评
- 5P 团队管理
- 团队关系的 5 项机能障碍
- 巅峰团队的 7 项标准
  - 测评：巅峰团队的 7 项标准
  - 情境互动：Stand Up Guys!

## 模块九、总结与提升

- 课程总结
- 要带走的精华
- 要行动的要领