

《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