

《德鲁克八项基本管理技能》

——企业管理者必修课

管理者失败的原因很多，常见的原因就是他本人在出任一项新的职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变。职位变化了，管理者依然墨守陈规。而当下管理者面对的两项基本任务第一个就是创造真正的整体；第二个是平衡短期与长期的利益。那么在以往的工作中，作为管理者的你是否遇到了如下的困惑呢？

1. 制定的计划总是赶不上变化
2. 总有救火的事件需要处理
3. 部署下去的工作检查时总是不尽人意
4. 能力很强的员工一旦授权就交付质量大幅度下降
5. 耐心的指导下属工作，可下属反过来说听不懂或不愿干
6. 绩效目标制定后下属怨声连连

如上的这些正是我们企业培训管理者目前最需要解决的课题，也是本课程的内容所在。

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，帮助管理者看清管理模型，帮助管理者做到人岗匹配，不断提升自己的核心管理能力。

课程收获：

1. 了解德鲁克 8 项管理理念背后逻辑
2. 了解企业管理者应具备的品质
3. 掌握每一项核心管理技能的内核
4. 掌握 8 项管理技能操作的方法
5. 实现管理者共识并设定后续行动计划

课程受众：企业所有管理人员

课程时间：1-2 天

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

授课特色：讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

课程大纲：

【第一天上午】

一、如何开展计划？

目标：了解计划的重要性；通过制定计划增强领导力

- 1、计划制定不周的结果和迹象
- 2、制定计划的 4 大益处
- 3、领导不愿制定计划的原因

4、如何制定计划的7个因素及其实施

案例：(1) “天生的领导者”

(2) 迈克的烦恼

互动：制定计划重要吗？

练习：制定个自身的成长计划

二、如何组织团队行动并进行过程检查？

目标：了解计划、行动与检查之间的关系；按计划采取行动并检查行动过程；如何避免当前时间浪费；如何进行有效时间管理

1、将计划付诸行动的4个步骤

2、造成时间浪费的因素

3、行动次序的重要性

4、4项检查技巧

案例：(1) “救火”是管理方法吗

(2) 爱迪斯的完美计划

小组讨论：如何更好的管理一天的时间

演示：时间的进化史

【第一天下午】

三、如何进行授权？

目标：了解领导生命周期；明确应对何人、何事授权

1、管理者回避授权的原因

2、有效的授权技巧与流程

3、如何进行有效授权的7个原则

案例：(1) 迈克的下属

(2) 迈尔与爱迪斯的争执

练习：2人一组进行工作的授权

互动：授权应注意些什么？

四、指导工作的方法有哪些？

目标：应用“4C”法指导员工；应用有效指导的6个步骤

1、员工不接受指导的原因

2、指导的4种形式

3、反馈的特征与类型

4、指导的6个步骤与“4C”指导方法

案例：(1) 士气低落的原因

(2) 不能胜任的下属

互动：员工不接受指导的原因？

视频案例：这样的员工怎么搞？

【第二天上午】

五、制定绩效的标准与步骤？

目标：通过职位说明与绩效目标拟订对员工的有效绩效期望；

1、有效的期望与无效的期望

2、如何制定清晰、简洁的职位说明

3、如何制定有效的绩效目标

4、制定绩效目标的5个要点

案例：苏珊的晋升

小组讨论：目标定高了好还是低了好？为什么？

六、传达绩效的方式与方法？

目标：运用绩效目标传达期望；运用恰到好处的赞扬技巧；帮助未达到绩效目标的员工发展

- 1、如何检查员工工作进度
- 2、员工绩效不佳的原因
- 3、对员工工作进度进行评估

案例：(1) 完美主义者

(2) 表扬的技巧

互动：员工绩效不佳的原因？

【第二天下午】

七、如何进行有效沟通？

目标：掌握如何进行有效沟通；学会如何避免沟通障碍

- 1、哪些情况会妨碍沟通
- 2、有效沟通的基本要素
- 3、沟通过程的 7 个步骤
- 4、做到有效沟通的 6 个要点

案例：玛丽的特例

互动：沟通不好的原因？

练习：2 人一组针对接下来的学习进行沟通目标设定

八、如何培训员工？

目标：运用技术培训 5 步法则、发掘员工的工作积极性、提高员工的工作绩效

- 1、培训员工的目的
- 2、针对不同工作表现员工的培训方法
- 3、有效培训的结果
- 4、技术培训 5 步法与工作绩效 7 步检查法

案例：迈尔的新员工

练习：2 人一组练习一次培训员工的情景

课程总结