
《管理者的八项修炼》

—— 德鲁克管理系列之 1

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【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

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；

-
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
 - **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（ Interactive Development Model ），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：2天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）
- 授课对象：企业中基层管理者

课程大纲

Day 1

模块一、管理者的角色责任（1小时）

- ✚ 管理者角色的误区
 - 德鲁克的石匠寓言
 - 案例研讨：小黄把事情搞黄怪谁
- ✚ 什么是管理者的责任
 - 管理者的 3个层次
 - 贡献 -> 责任 -> 成果
- ✚ 管理者的关键工作分析
 - 管理者5大时空重点任务
 - 提升管理者自我价值的工作安排

模块二、目标与计划管理（2小时）

🚩 目标管理 1.0

- 先有工作还是先有目标
- 目标的 SMART 原则
- 案例讨论：对工作表现出懈怠的老员工
- 从目标到计划
- 现场检验：无人战鹰计划

🚩 目标管理 2.0

- 德鲁克：达成共识性目标（自我控制）
- 双向沟通并确认目标
- 工具：升级后的 KPI 表格
- 案例讨论：何去何从的老何

🚩 工作检查的 4项技巧

-
- 工具视频学习：绩效反馈
 - 模拟演练：上个季度的工作不达标
 - 确保计划顺利推动的改善反馈要点

模块三、要事优先的时间管理（ 1 小时）

🚩 管理者要做正确的事

- 依据什么区分事情的重要度
- 讨论 1：是否凡紧急必重要，只要不紧急一定不重要
- 讨论 2：如何看待领导交办的工作
- 讨论 3：如何看待关系，关系好就优先办
- 讨论 4：对别人很重要，对我来说应如何判断

🚩 重要紧急矩阵的启示

- 事情的优先安排次序

-
- 工具：重要紧急矩阵
 - 鉴别自我时间安排的4个问题
 - 工具：德鲁克的时间管理 4步法

模块四、授权与工作安排（1.5小时）

- ✚ 授权与委派的不同
- ✚ 破解管理者不愿授权的 6个心结
 - 授权的好处
 - 案例分析：海底捞的授权管理
 - 责 -> 权 -> 利相符
- ✚ 授权的真正意义
 - 不应授权的 4件事
 - 来自德鲁克的教诲

✚ 工作安排的流程与步骤

- 工具视频学习：这件工作交给你
- 情境演练：新项目的负责人

✚ 如何应对反授权

- 案例教学：经理背上的猴子

Day 2

模块五、高效沟通（1.5小时）

✚ 高效沟通的基本原则

- 单向沟通效率只有 35%
- 情境互动：听我说 ~
- 非口语行为决定沟通的意愿
- 良好沟通的 7大特征

-
- 沟通中的障碍与心态

✚ 4步核心沟通技巧

- 工具视频学习：领导，为什么会这样！
- 情境演练：这个不归我管！

✚ 沟通的底层密码

- 来自德鲁克的教诲：以绩效为核心建立人际关系
承担贡献的责任
- 工具视频学习：向上沟通的方法
- 情境演练：领导，我有个想法

模块六、有效激励（1.5小时）

✚ 激励的内核

- 激励的常见方法

-
- 破解关于激励的困局

- ✚ 德鲁克：非物质激励

- 认识物质激励：体现结果，体现公平
- 案例：吵着要加薪的老员工
- 德鲁克非物质激励：确立目标、消除障碍
- 测评：14大常见工作障碍

- ✚ 如何发挥内在激励

- 发挥管理者的责任
- 案例研讨：激发存在离职风险的小姚
- 工具：3大障碍分析

模块七、员工辅导（2小时）

- ✚ 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
 - ✚ 辅导 1.0：当好师父
 - 工具视频学习：看来你遇到困难了
 - 情境演练：检验你做师父的能力
 - 师父 vs. 师傅
 - ✚ 辅导 2.0：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
 - 工具：情境领导模型

模块八、团队合作（1 小时）

- ✚ 认知团队

-
- 团队与群体的不同
 - 团队发展阶段与测评
 - ✚ 团队协作的三个层次
 - 旁观 -> 自我 -> 双赢
 - ✚ 双赢思维与大局观
 - 影响圈与关注圈
 - 我们的共同目标
 - 谁应该承担起责任
 - 领导者的责任
 - ✚ 在协作中换位思考
 - 跨部门协作中的八大现象剖析
 - 换位思考与信任账户

模块九、总结与提升 (10 分钟)

- ✚ 课程总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 要行动的要领