

# 《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