

德鲁克八项基本管理技能

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

本课程作为德鲁克最基本、最重要的通用管理课程，为从专业人士到管理者提供实用的管理技能培训，对于管理的共通问题，诸如计划、授权、指导、传达绩效期望、有效沟通以及员工培训等实用技能问题进行学习，在课堂上实战演练。课程萃取德鲁克先生著作精华，切合工作实际，采用互动、启发式案例教学，将有效中基层管理者的管理绩效。

课程目标：

- 一、 陈述计划制定的 7 个因素
- 二、 运用行动和检查的方法
- 三、 运用授权与指导的方法
- 四、 运用制定与传达绩效期望的方法
- 五、 运用有效沟通和[员工培训](#)的法则

讲师风格

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

曾子熙老师课程授课及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

学员对象：基层管理人员

授课时数：1-2 天 (9:00-12:00；13:30-16:30)

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

第一单元：计划

- 一. 计划制定不周的结果和迹象
- 二. 制定计划的 4 大益处
- 三. 领导不愿制定计划的原因
- 四. 如何制定计划的 7 个因素
- 五. 制定计划的 6 个步骤
 - 确认目的：
 - 把握真实的现况
 - 设定工作目标
 - 制订工作计划执行方案

- 落实执行
- 检讨与结案

六. 实战案例演练

第二单元：行动和检查

- 一. 将计划付诸行动的步骤
- 二. 行动次序的重要性
- 三. 造成时间浪费的因素
- 四. 检查工作的技巧
- 五. 实战案例演练

第三单元:授权

- 一. 授权的六项要件
- 二. 授权的内涵与准则
- 三. 为什么不愿意授权
- 四. 如何进行授权
 - 领导者应尽可能授权的工作
 - 领导者不应当授权的工作
 - 授权的层次
 - 授权的要点与模式
 - 主管决定授权项目
 - 清楚界定员工的职权利
 - 授权后，员工承担的责任
- 五. 有效授权八个指导原则
 - 确保受权者有能力承担
 - 提供必要的训练与资源
 - 明确说明对受权者期望结果
 - 确保受权者知道绩效衡量指标
 - 透过会议报告控制进度监督进展
 - 大胆放手,出问题立即纠正
 - 需要介入时及时介入(收权)
 - 视情况奖励,赋予更大权力
- 六. 实战案例演练

第四单元: 指导

- 一. 员工不接受指导的原因
- 二. 给予指导的 4C 原则
 - 清楚 (clear)
 - 明确 (concise)
 - 完整 (complete)
 - 慎重思考 (considerate)
- 三. 四种指导的方式
- 四. 给予指导的六个步骤
 - 思考如何给予指导
 - 进行指导
 - 取得反馈

- 随时为员工提供帮助
 - 跟进
 - 认可员工绩效
- 五. 指导工具的应用
- SMART 技巧
 - FEBC 管理教练技巧
 - 关键价值链管理的教练技巧
 - 订立行动目标的三步曲教练技巧
 - 制定行动计划的管理教练技巧
 - 面谈技巧
 - 行动中 TOTEA 管理教练技巧
 - 行动后跟进的 ABC 的训练技巧
- 六. 实战案例演练

第五单元：制定绩效标准

- 一. 如何制定职位说明书
- 二. 如何制定有效的绩效目标
- 三. 如何处理绩效不佳的员工
- 四. 有效的和无效的期望的例子
- 五. 绩效目标的 SMART 原则
- 六. 实战案例演练

第六单元：协助提升绩效

- 一. 记录关键事件的 STAR 法
- 二. 如何检查员工的工作进度
- 三. 恰到好处的赞扬技巧
- 四. 员工绩效不佳的原因
- 五. 应该如何对待没有达到绩效目标的员工
- 六. 绩效考核面谈的原则
- 七. 绩效考核面谈过程
 - 准备阶段
 - 面谈中
 - 面谈应对策略
 - 面谈检查表
 - 衡量考核面谈的效果
 - 员工对绩效考核的常见态度
- 八. 实战案例演练

第七单元：有效沟通

- 一. 有效沟通的四大原则
- 二. 沟通的基本技巧
 - 倾听的艺术
 - 语言表达的技巧
 - 非语言表达的技巧
 - 超语言表达的技巧

- 三. 回馈的方式
 - 同理心的运用
 - 尊重的遣辞用语
- 四. 有效沟通七步法则
- 五. 有效沟通的模式
 - 理性沟通的习惯建立
 - 非理性沟通的省思
 - 客观周延且正向思维的沟通习惯
- 六. 沟通的角色与技巧
 - 上对下的沟通—教导与激励
 - 下对上的沟通--报告与建议的技巧
 - 对外的沟通-客户投诉处理
 - 平行沟通-跨部门与协助
- 七. 实战案例演练

第八单元:提高员工的工作表现

- 一. 如何发现员工的积极性
- 二. 技术培训的五个步骤
- 三. 如何进行员工培训
- 四. 提高员工工作表现的关键
- 五. 实战案例演练