

《德鲁克管理思想精要之“目标管理与绩效达成”》

(理论基础：德鲁克管理思想)

主讲：李文莉老师

【课程背景】

随着智能制造、人工智能与新零售的快速发展，第四次科技革命的浪潮扑面而来，这意味着各行业的洗牌已经不再是一个概念，而是真的“狼来了”。张瑞敏有句话很经典：“只有时代的企业，没有成功的企业”。新的时代到来，每个企业能做的就是提升自己，拥抱时代。

- 在这个历史性的时代面前，企业核心管理团队如何通过内部的管理，提升企业竞争力？
- 如何辨识企业的人才管理核心障碍、并从自身角度自我突破和迭代？
- 如何找到从团队到人，从个体到整体，从内而外的管理心法？

就是我们企业经营者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。课程突破了很多管理课程只讲理论思想、没有实战经验、缺少工具方法的瓶颈，还原现实商业环境中一个个实际发生的案例，以及案例背后不为人知的客观规律。解决学员在企业管理过程中面临的“看不清、想不到、做不了”的三大难题，使学员学之解惑，学之能用，带领企业核心管理团队跨越障碍实现成长！

【课程收益】

- 了解新时代企业和员工态势下，管理的规律与本质。
- 掌握如何从术和道的层面提升领导个人影响力，包括：如何用人所长、工作规划、执行检查等以及管理的本质是修心（管理者的自我修炼）
- 掌握高效目标管理的有效方法和有效工具，GROW 模型等。

【课程特色】

干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】

部门经理等高管人员及中层管理者、储备管理者

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程结构】



【课程大纲】

一、成为一个管理者意味着什么？管理者在目标管理中的角色：

- 管理者必须理解管理
- 管理的本质和五项基本工作
- 管理者在目标管理中的 8 大角色
- 反思和研讨：案例

管理的本质：界定组织的使命和目标，组织和激发一群人实现共同的使命和目标。

二、管理者实施目标管理的应知前提：目标管理如何成企业的导航系统

- 一群人的目标管理闭环
- 什么是目标管理
- 企业导航系统：

工具 1：BSC 平衡计分卡

案例：XX 医院的 BSC 解码

财务、顾客、流程、学习成长

工具 2：DSTE-从战略规划到执行体系

战略规划、战略解码、战略执行与监控、战略评估

(1) 从上到下：

案例：新荣科技集团的上下同欲

(2) 从下到上：

案例：营销总监、营销经理、营销专员的绩效对比齐

- 战略目标导出的关键：

- (1) 中长期目标分解
- (2) 顾客声音或管理声音
- (3) 企业价值创造流程

- 目标分解的方法：

- (1) 时间顺序
- (2) 空间关键

三、管理者实施目标管理四步曲：

(1) 团队绩效与个人绩效的链接：设定个人目标

- 目标设定的误区
- 目标制定三原则
- 团队目标与个人绩效-管理者的桥梁作用

工具：SMART

案例：全国营销总监的目标管理？！

案例：从总监-经理-个人

人人担责德鲁克管理思想：如何造就负责任的员工

(2) 将团队目标落地的关键步骤：制定计划，开好计划研讨会

- 管理者为什么不愿意制定计划
- 制定计划是一个团队共识的过程

案例：美国心理学家的故事

工具：制定计划的七要素

- 案例：万科的联席会议
- 计划的 PDCA 周期
- 如何引导一场有效的计划探讨
- 团队研讨：实例及研讨
- 团队研讨：如何避免一言堂的计划会

(3) 目标管理的过程管理：检查与绩效反馈

- IBM 总裁郭士纳：人们只做你检查的事，而不是你期望的事。
- 有效检查的方式组合
- 无反馈不检查
- 救火 VS 防火
- 检查的原则与方法

小组研讨：当员工出现工作偏差时，管理者的态度和原则

工具：5WHY 分析法练习

工具练习：建设性表扬 VS 建设性批评

案例研讨：为什么丁一没有留下加班赶报告

- 管理帮人发现长处
- 用人所长五步法
- 团队成员的角色：

案例研讨：如何搭配才最高效？（因人而异）

视频：注意力焦点

工具：胜任力冰山模型

练习：面对这种员工，你的管理动作是什么？（选择题）

- 有效分派：团队成员的有效激励

案例：刘强和吴笑的工作委派方式，你如何看？

- 如何区分不同的激励和作用
- 工作的成就感是最主要的激励
- 绩效面谈的常见误区

➤ 绩效面谈的 4 原则

➤ 绩效面谈九步骤

案例研讨：企业实际案例

案例面谈中典型情况处理

优秀的下级、放火的下级、没有显著进步的下级 等

➤ 绩效面谈 BEST 法则

(4) 通过绩效的持续改进达成个人目标和团队目标

➤ 绩效改进三步骤：找差距，究原因，订措施

工具：绩效诊断箱

➤ 绩效改进计划及资源保障

案例：管理地图

➤ 指导=指道

工具：员工 6 种障碍及指导方案

德鲁克管理思想：责任在于个人

➤ 什么叫教练模式

工具：GROW 模型及演练

(1) 企业教练的四项基本功：

➤ 接纳他人、深度倾听：

深度倾听的 ART 方法/接纳，深度倾听的障碍

肢体语言回应的技术/求证的话术和技巧

➤ 事实假设、精准区分：

从演绎到真相/从手段到成果/从现状到目标

➤ 积极引导、有力提问：

提问三纬度/开放式提问/积极式提问/未来导向提问/黄金七问/C+T 组合

➤ 回归成果、有效反馈

有效反馈的两种形式

积极性反馈 AAA 模式+小练习

建设性反馈 AID 模式+小练习

(2) 管理教练流程五步骤

建立合约/确定目标/理清现状/完整计划/跟进学习

角色扮演（三人小组-备选题目）

四、总结分享篇：管理者的自我控制

管理者的自我管理：自我管理 4 问：

领导他人=修炼自己

德鲁克语录：管理者的有效性虽然人人可学，但无人可教。