
卓有成效的管理者

【课程背景】

从上个世纪九十年代初期，随着泰勒提出的科学管理原理盛行，即主要针对流水线上蓝

领工作者有效提升工作的管理方法，此处的有效为“效率”。世纪在此揭开了工业化大生产时代，谁的工厂大，谁生产的产品多，谁就可以创造更多财富。那是供小于求的时代。福特公司在那个时代成为了代表人物，

而谁都无法阻挡时光的进程，随着汽车工业的发展，斯隆主导的通用汽车的崛起，德国大众、丰田、本田汽车企业的兴起，并打进了美国市场，福特的T型车的没落，开始了市场时代，这个时代是供开始大于求了，美国家庭有第二辆车的需求，竞争开始了。真正的企业管理诞生了。

1954年，经历了两次世界大战的彼得德鲁克先生撰写并出版了《管理的实践》一书，这本书给所有企业管理者们一个新思路，开启了新思维，引入了一个新境界。管理不在于知而在于行，管理是一种实践，不讲究逻辑只考量结果。

时光还在滴答滴答的运转中，二站后的婴儿潮的那批孩子慢慢长大，世界各个国家都在太平无恙的发展经济，这批孩子的成长是在市场经济的环境下，教育得到了很大的改善与提升，美国也不例外。他们成人后纷纷抱有自己的所长与专业，预备或进入了大公司开始成长与发展，这就是德鲁克先生在1966年所著的《卓有成效管理者》一书中所提出的知识型工作者，他们也是管理者。换言之，除了我们平日里看到的管人的管理者，还有今天难以管理的那些坐在电脑前发呆，常常使他们上级头疼的用脑工作的人---知识型工作者，他们都是管理者。只要对成果、绩效、对整个组织的经营负有责任，即使职位低微，他们都是管理者。

但他们的考核不是单纯效率可以解决，而是效果，换言之是业绩，为企业可以提供什么样的贡献，应该是每个管理者做事标准。中国的管理学发展与美国相比是落后的，但自从78年改革开放之后，我们的企业的发展迅速，我们今天的管理者更多的是知识型工作者，我们企业管理者急需德鲁克先生一生秉承的正直诚实的管理理念，更需要符合为国家、为社会、为企业创造价值、同时实现自我最高目标的做事方式，这一切都建立在发扬自我所长，上级所长，下属所长的基础上的才能取得的多赢局面。

卓有成效管理者，是德鲁克先生最简单并实用的一本管理教科书，正如序言中海尔CEO张瑞敏先生提到的，看了二十多遍，常翻常新。卓有成效的管理不是天生的，一定是后天习得的，那么如何做到做到卓有成效？本课程将系统告知答案，请所有管理者大胆去面对，勇于并敢于做到卓有成效，让我们一起实现最大的人生价值。

【授课时长】

12 学时

【授课对象】

企业知识型工作者，中高层管理者人员

【课程大纲】

开篇：卓有成效是可以习得的

如何做到卓有成效呢？

视频：彼得·德鲁克先生介绍

“效果”与“效率”

1、 管理者的时间规划

□ 时间如何划分

□ 测试：管理者的时间都用在哪儿？

□ 案例：亚历山大的时间是如何运用的

□ 管理者的时间管理方法

□ 案例：董事长的时间规划

□ 浪费时间因素有哪些？

□ 管理者要消除那些费时的活动？

□ 集中精力要事优先

□ 案例：杰克韦尔奇

□ 测试：经理人时间规划

2、 管理者的贡献

□ 领导者责任的理念

□ 案例：宗庆后如何看待贡献

□ 贡献考核标准：

1. 直接成果

2. 价值观的树立与实现

测试：价值观

3. 培养人才

□ 管理者对贡献的理解

□ 责任的表现特点

□ 管理者要有正确的人际关系

1. 互相沟通

2. 团队合作

3. 自我发展

4. 启发他人

案例：走动式管理的要点

企业培养人才的关键时刻

□ 有效会议的五个要点

□ 会议的五大实施

3、 如何发挥人的长处

□ 因人设事 OR 因事设人

□ 管理者用人所长的四大原则

□ 案例：罗斯柴尔德家族

□ 测试：你是那种类型的管理者

□ 认识并发现你的优势

-
- 90 位 CEO 用人的五种诀窍
 - 案例：“自己人效应”
 - 案例：某银行为什么会倒闭？
 - 德鲁克自我管理的五方面
 - 如何辅佐你的上级
 - 1. 端正态度
 - 2. 知己知彼
 - 3. 黄金法则
 - 案例：如何发现上级的优势
 - 案例：怎样向上级提建议
 - 4. 着眼于明日
 - 企业产品分类
 - 审视企业盈利点
 - 符合放弃策略的条件
 - 案例：某外包公司的放弃流程
 - 确定战略创新的原则
 - 案例：GE 是如何保持成功的
 - 十大战略制定原则
 - 5. 管理者有效决策
 - 从有限决策理解
 - 见解出发 OR 事实出发
 - 案例：日本人是如何做决策的
 - 判断有没有必要做决策
 - 一般 OR 特殊
 - 有效决策的步骤分解
 - 1. 界定问题
 - 案例：寻找问题背后的问题
 - 2. 探寻边界条件
 - 案例：要不要给他们签证
 - 3. 寻找最佳方案
 - 案例：什么是对的，而非谁是对的
 - 一定要有反对意见
 - 案例：斯隆如何看待 GE 人事决策
 - 4. 采取行动的三要点
 - 5. 建立反馈机制
 - 从失败与成功中获得反馈
 - 案例解析：德鲁克的亲身经历