

《德鲁克：经理人进阶》

——德鲁克管理系列之 2

【培训目标】

作为管理者在掌握一定的管理技能之后，提升管理效能及其效用。

帮助经理人认识到如何协调自身与组织内各方面的关系，使其在组织中少受挫折、卓有成效。打造全方位经理人，促进内部沟通协作、提高组织效能，最终使企业绩效得以充分体现。

- 辅佐篇：认识到管理上司是经理人的职责，掌握与上司有效相处的技巧
- 共事篇：认识同事间平行关系的重要性，学习改善与同事关系的实用技巧
- 激励篇：提供更有效协助下属取得绩效的技巧，了解员工的成就是激励的原动力
- 规划篇：认识规划的根本意义，学习规划的思维方法，运用做规划的工具

- 决策篇：了解决策的因素和决策过程，运用 5 步决策法提高决策能力
- 组织篇：认识组织环境与文化、管理者责任与自由的关系，提高利用组织资源工作的能力

【培训对象】

至少有 2 年以上管理经验的部门经理、项目经理、分公司总经理等中层管理者

【培训天数】

2 天

【人数】

为便于演练、保证效果，30 人左右为最佳

【培训方式】

精选德鲁克最具代表性的、适用于中层管理者的经典理论，结合经理人管理工作实践，以案例和情景游戏为载体展开研讨。

课程大纲

Day 1

模块一、辅佐篇 – 如何有效辅佐上司

本篇的辅佐上司之道将会成为你事业的新起点！

- ✚ 管理者的责任
- ✚ 辅佐上司的基本原则
- ✚ 了解上司风格的 4 个途径
- ✚ 向上司推销建议的 5 步法
- ✚ 上司对下属的期望
 - 情景互动：发现上司的长处

模块二、共事篇 – 如何跨部门沟通协作

你是否已经意识到，同事之间的平行关系通常比上下级之间的关系更为重要？而同事之间的沟通不良是结果，不是原因。沟通不良是人际关系不好的症状。管理者应该问自己这样的问题，“我能够为组织带来什么贡献？我的工作需要其他什么部门的配合？别的部门

需要我的什么配合才能完成工作？”只有着眼于有效贡献，才能建立良好的

良好的人际关系。

- ✚ 部门沟通与合作的理念
- ✚ 如何处理同级冲突
- ✚ 良好沟通的 7 个特征
- ✚ 有效沟通的 4 个法则
- ✚ 为良好人际关系与沟通承担责任
 - 互动游戏：红黑游戏

模块三、激励篇 – 如何有效协助下属

作为经理人，你是否对激励下属苦无良策？对待员工的绩效评估，你是否清楚它的目的？对于经理人而言，“把正确的事情做对”是最高境界，所以作为上司有两方面的责任：引导下属做正确的事情；协助下属把事情做对。协作下属的关键在于工作绩效。而用人决策的秘诀则在于适才适所。

- ✚ 有效的激励理论以及激励策略

- ✦ 协助下属取得绩效：确立目标、消除障碍
- ✦ 目标管理、自我控制与绩效评估
- ✦ 告诫的原则和技巧
- ✦ 中层经理人的责任
 - 角色扮演：协助下属排除障碍

Day 2

模块四、规划篇 – 如何有效思考未来

- ✦ 中层经理人在企业中的使命
- ✦ 关于规划的误解与正确认识
- ✦ 德鲁克著名的“3个问题”
- ✦ 企业设立目标的8个关键领域
- ✦ 规划系统图解读
 - 游戏互动：被遗忘的目标

模块五、决策篇 – 如何有效评估风险

任何决策都带有风险，经理人的职责是仔细界定问题，限制风险

的大小，将风险降至最低。同时，经理人在做决策时，要考虑这不是个偶然事件，如果不是，就必须为这些一般的、常会发生的事情制定政策、规范或原则，而不能继续以个案方式处理。

- ✚ 有效决策者的基本观念
- ✚ 有效决策过程的 5 大要素
- ✚ 如何界定问题和确立边界条件
- ✚ 如何设计合适的方案并有效行动
 - 案例研究：一次薪酬激励政策会议

模块六、组织篇 – 如何善用组织

德鲁克说：“不要担心组织会限制你做什么，多花点时间想想组织能为你做些什么。”经理人的不快乐是由于注意升迁胜于成就。

- ✚ 工作的意义：“平衡”的经理人
- ✚ 管理的 3 大任务与管理者的 5 项工作
- ✚ 使组织顺畅运作的 6 要素
- ✚ 组织不良的症状

✚ 组织成员该承担什么责任

- 案例研究：善用组织资源