

《德鲁克：管理者的卓有成效之路》

——德鲁克管理系列之 3

【培训目标】

内容根据德鲁克的名著《卓有成效的管理者》设置，与德鲁克一起探讨，如何成为卓有成效的管理者。帮助管理者从自身修炼着手，养成卓有成效的管理习惯，迎接纷繁复杂的管理挑战。

本课程旨在使管理者将自身培养作为第一要务，并在善用时间、聚焦贡献、发挥长处、有效决策、创新思维等方面提高工作绩效，“使平凡的人在组织中发挥不平凡的作用”。

- 有效篇：认识到管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”
- 时间篇：认识到管理时间就是在管理生命，以及如何要事第一地处理日常工作
- 贡献篇：认识到管理者的责任是要为组织的整体绩效做出有效贡献，以及如何在人际关系和日常会议中发挥作用

- 用人篇：认识到管理的用人之道在于用人所长，帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处
- 决策篇：帮助管理者了解决策因素和决策过程，提高决策能力，减少决策失误

【培训对象】

有两年以上管理经验的部门经理、分公司经理、总经理等中高层管理者

【培训天数/期】

2 天

【人数】

为便于演练、保证效果，40 人左右为最佳

【培训方式】

精选德鲁克先生最具代表性的、适用于中高层管理者的经典理论，结合管理者的工作实践，以案例和情景游戏为载体展开研讨。

课程大纲

Day 1

模块一、何谓卓有成效

认识到管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”

- ✚ 谁是管理者
- ✚ 什么是卓有成效
- ✚ 效率与效果之辩
- ✚ 谁是一切问题的根源
- ✚ 有效性与习惯
 - 案例研究：看，都是猪一样的队友！

模块二、要事第一

认识到管理时间就是在管理生命，以及如何要事第一地处理日常工作

- ✚ 时间对管理者的压力

- ✚ 记录与诊断自己的时间
- ✚ 决定优先次序的四原则
- ✚ 碎片与整片时间
- ✚ 从“防火”着手实现“灭火”
 - 案例分析：忙碌的老板与抱怨的经理

模块三、聚焦于有效贡献

认识到管理者的责任是要为组织的整体绩效做出有效贡献，以及如何
如何在人际关系和日常会议中发挥作用

- ✚ 管理者的价值体现
- ✚ 安排晋升的原则
- ✚ 管理者对组织做出的承诺
- ✚ 有效性的三个方面
 - 自己的工作内容、工作水准及其影响
 - 自己与他人的关系（上司、同事、下属）
 - 各项管理手段的运用（包括会议等）

✚ 着眼于明日的策略

- 创新、风险、机遇
- 如何处理保持今日的成就和开创未来的关系
- 案例研究：季度总结会上的争吵
- 视频学习：向上沟通

Day 2

模块四、用人之长

认识到管理的用人之道在于用人所长，帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处

✚ 认知的窗口

✚ 发挥自己的长处

✚ 用长处辅佐上司、辅导下属

✚ 卓有成效的用人 4 原则

✚ 让平凡的人做出不平凡的事

- 案例研究：举棋不定的选择

- 互动体验：发现长处练习

模块五、有效决策

帮助管理者了解决策因素和决策过程，提高决策能力，减少决策

失误

- ✚ 有效决策者的基本观念
- ✚ 有效决策过程的五大要素
- ✚ 界定问题的 3 个提示
 - 避免反射性的决策
 - 区分一般问题与特殊问题
 - 发现问题背后的根本性问题
- ✚ 如何确立边界条件
- ✚ 企业是否应尽法律规定以外的社会责任
 - 案例研究：世界杯的加班餐
 - 综合案例：商业决策的结构

模块六、课程总结

- ✚ 庆祝我们的收获
- ✚ 自我管理的总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 要行动的要领