

# 卓有成效的管理者

## 课程介绍

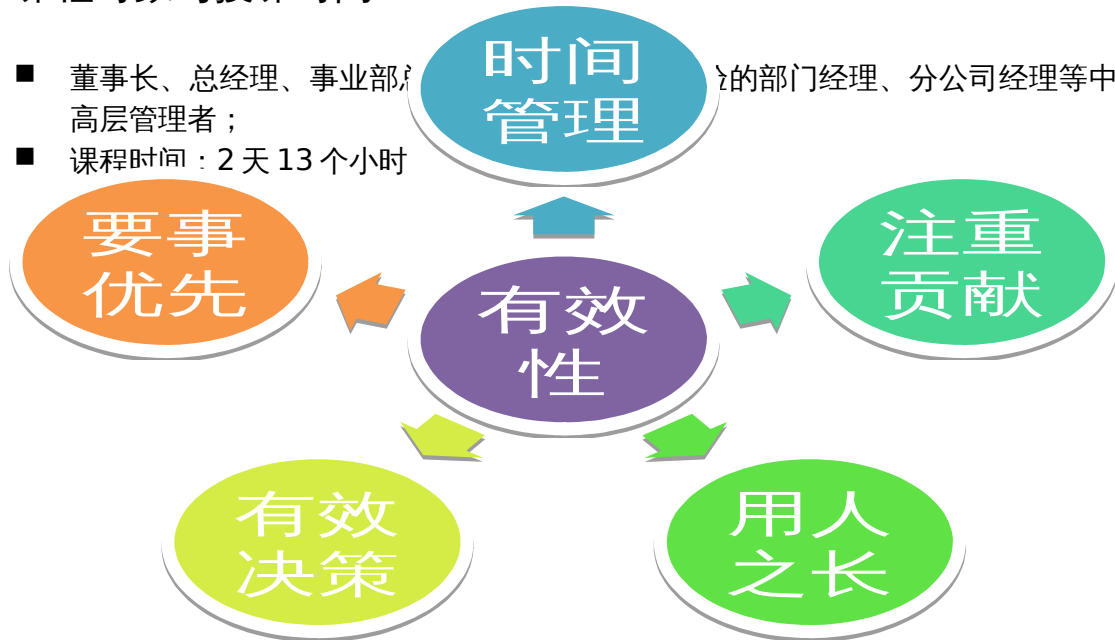
本课程的目的并非具体管理技能，而是心智模式的培养。

管理者自身的有效性是决定组织成效的关键因素。用德鲁克先生的话来说，“管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样”。管理者的思维模式决定了他们的视野、理念做事方式与工作的成效，进而影响整个组织的有效性。因此，高层管理者领导力的培养首先是思维模式与心智模式的培养。

《卓有成效的管理者》是德鲁克先生关于领导力方面最著名、最畅销的著作。书中融入了德鲁克大量在现实生活中为 IBM、宝洁、通用电气、通用汽车、花旗银行、默克制药等知名企业做的实际咨询案例，内容严谨、深刻，情节真实、生动。该书自出版以来一直受到中外企业家的好评。是培养管理者思维模式、心智模式的首选课程。

## 课程对象与授课时间

- 董事长、总经理、事业部/分公司经理、各部门经理、分公司经理等中高层管理者；
- 课程时间：2天13个小时



# 课程大纲

| 主题          | 学习目标与要点   | 教学活动安排   |
|-------------|---|--|
| 单元一<br>何谓有效 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 管理的任务与管理者的角色</li> <li>- 管理者的有效性体现在哪里</li> <li>- 有效性修炼的障碍与挑战</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0.5-1 小时</li> <li>- 活动：“有效性”自测</li> <li>- 讲授：管理的任务与管理者的角色</li> </ul>  |
| 单元二<br>注重贡献 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 以贡献为核心的角色认知<br/>何谓“贡献”？<br/>为什么管理者必须注重贡献</li> <li>- 管理者的三大贡献</li> <li>- 建立基于有效贡献的自我角色认知</li> <li>- 富有生产力的人际关系</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-3 小时：</li> <li>- 案例：德鲁克谈贡献</li> <li>- 案例：张瑞敏的“三管”模式</li> <li>- 案例：默克制药与河盲症</li> <li>- 互动研讨：“鱼缸”会谈</li> </ul>                                      |
| 单元三<br>时间管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 正确认知时间管理的作用</li> <li>- 掌握时间管理的方法<br/>时间管理与自我觉察与反思<br/>时间管理与组织问题诊断与分析<br/>时间管理与提高工作效能</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.5-2 小时</li> <li>- 案例：德鲁克与花旗银行总裁</li> <li>- 案例：帕金森定律的背后</li> <li>- 游戏：时光粉碎机</li> </ul>   |
| 单元四<br>要事优先 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 引领变革的思维模式与心智模式<br/>如何观察趋势以及趋势的变化<br/>从分析现有业务发现创新的机遇<br/>要事优先，为明天配置资源<br/>引领变革的思维模式与心智模式</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3-4 小时</li> <li>- 案例：德鲁克谈引领变革</li> <li>- 案例：价值一亿美元的咨询问题</li> <li>- 案例：苹果逆袭施乐的启示</li> <li>- 案例：特斯拉、Uber、Airbnb 的创新战略</li> <li>- 视频：我的精益创业</li> </ul> |
| 单元五<br>有效决策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 有效决策的原则与步骤<br/>“决策”与“决定”的不同<br/>有效决策的核心：界定问题<br/>学会激发并正确使用反对意见<br/>如何使决策产生效力<br/>有效决策的七大原则</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-4 小时：</li> <li>- 案例：德鲁克从通用汽车学到了什么</li> <li>- 案例：詹姆斯·马奇谈决策</li> <li>- 案例：柳传志决策法</li> <li>- 视频：《十二公民》</li> </ul>                                    |
| 单元六<br>用人之长 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 使人的长处具有生产力<br/>何谓“长处”？<br/>用人之长的核心<br/>用人之长的四大原则<br/>自我管理、发挥自身优势<br/>实务：积极的批评与表扬<br/>实务：用工作本身进行激励</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-4 小时：</li> <li>- 案例：德鲁克谈斯隆的人事决策</li> <li>- 案例：杰克韦尔奇谈用人</li> <li>- 案例：企业中三类典型的人事决策</li> <li>- 案例：有效激励的实战模型</li> </ul>                              |

课程总结 - 总结回顾课程收益，制订行动计划 - 0.5 小时