

卓有成效的管理者

课程背景：

关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是如何才能使自己成为卓有成效的管理者。

——引自彼得·德鲁克 1985 年版《卓有成效的管理者》前言

《卓有成效的管理者》我更是爱不释手，不知读了多少遍，常读常新。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示……

——张瑞敏（摘自《卓有成效的管理者》序）

企业中管理者与知识工作者的工作能力直接决定了企业整体管理水平的高与低！管理者管理技能提升决定了公司战略意图是否能达成；也决定了日常工作能否高效完成；同时也决定个人能否实现高效的自我管理，所以企业组织上此门课程，对每位管理者、知识工作者都有想像不到的帮助。

本课程根据彼得·德鲁克同名经典之作《卓有成效管理者》研发，德鲁克先生将和管理者一起探讨管理者需要面对的重要管理任务，使管理者在时间管理、创新、决策、人事等方面提高工作绩效，帮助管理者成为企业所需要的、能够完成“非同寻常任务”的“寻常人才”。

课程收益：

- 管理者通过学习本课程系统掌握如何管理好自己（时间、贡献、用人、决策）
- 通过学习时间管理，帮助管理者有效利用时间，进而提升整个企业的效率
- 通过学习贡献的意义和“我能贡献什么”，帮助管理者思考自我和组织目标战略的统一性，
- 促使管理者更关注工作所产生的价值，进而提高组织整体绩效。
- 通过学习用人之长以及人力资源对组织效用的影响，实现管理者团队建立、带领团队、团队协作、人才培养、挖掘潜力、设定目标等班子建设和带队伍中的要求。
- 通过掌握做出有效决策的 7 个规则，实现管理者保持对工作的高度责任感，以做出合理的承诺并对结果负责，并在决策和行动过程中能主动承担存在风险，并为最后的结果负责。

课程风格：

- 丰富性与实用性：针对课程知识点，既有德鲁克思想保证高度、又有经过北京德鲁克学院院长及全体资深德鲁克研究专家共同审核过的独家版权案例保证深度。
- 互动性与活跃度：通过小组讨论，运用视频与文字教学案例、引发学员思考，全面保证了课堂氛围的活跃，让学员自始至终高度参与。
- 落地性与成果型：二天的课程中老师运用行动学习促动技术保证培训效果的可视化！课后老师将安排系统的课后实践作业，帮助受训学员成为一位真正的卓有成效的管理者

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：中小企业老板、中高层管理者、部门负责人、营销人员及其他人员

课程方式：课程讲授 60%，视频与文字案例分析及互动研讨 30%，实操练习 10%

课程大纲

第一讲：德鲁克思想介绍

一、德鲁克先生个人介绍

1. 德鲁克先生的个人生平
2. 德鲁克思想 39 本著作

二、德鲁克核心思想介绍

1. 德鲁克经典五问
 2. 德鲁克 1358 法则
- 视频观看：《德鲁克讲话》
课堂练习：管理者的五个标准

第二讲：时间管理

一、德鲁克论时间管理

1. 时间三大本质
2. 时间三个特性

原创案例分析：忙碌的权总

二、时间管理浪费表现

1. 浪费时间的三种表现
2. 浪费时间的四种行为

原创案例分析：开早会

原创案例分析：权总的临时会议

三、时间管理核心方法

1. 时间管理的三步骤
2. 时间管理的四个关键点

视频案例&互动思考：时间管理的秘密

3. 时间管理的四个秘诀

案例分析&互动思考：一个半小时总裁

4. 集中精力的四个方法

课堂练习&互动思考：时间价值流分析法

四、时间管理精益法则

1. 精益观察——挖掘改善机会的两个时间维度
2. 工作分析——每日八小时工作内容时间价值分析

3. 时间改善管理四原则

- 1) 断点合并——排除中间环节
- 2) 信息共享——减少交流时间
- 3) 流程简化——减少审批环节
- 4) 权力下放——减少决策时间

视频案例&互动思考：高效的工作习惯

五、时间管理运用总结

1. 授权——不用事必亲恭（海德里希布吕宁）
2. 避免因流程和界限不清楚带来的混乱
3. 会议不当（过多）
4. 信息不畅

第三讲：重视贡献

一、德鲁克论重视贡献

1. 真正贡献源自于工作成果
2. 成果只存在于企业的外部
3. 让别人了解自己才有贡献产出

二、贡献来源于责任感

1. 管理者贡献是建立在责任基础上
2. 管理者关注：“我能贡献什么？”

原创案例分析：工艺单的问题

三、贡献源于有效沟通

1. “我能贡献什么？”4大要点
2. 贡献强调沟通两大要求
3. 贡献强调组织的整体绩效和成果

原创案例分析：合同评审会议

四、贡献源于相互五大协作

视频案例&ORID 促动分析：《如此医院》片段分析

第四讲：用人之长

一、德鲁克论用人之长思想

1. 用人理念
2. 人才观

二、人事安排建立于用人所长

1. 人事安排的目的
2. 管理者考虑

原创案例分析：权总与水总的用人观

三、个人发挥取决于用人所长

1. 用人之长的3点建议
2. 合理的职位设计是个人发挥基础
3. 不要将职位设计的只有圣人才能担任！

四、组织绩效取得依靠用人所长

1. 组织绩效取决于让平凡的人做出不平凡的事
2. 组织绩效提高取决于个人的优点得到充分发挥

视频案例&互动思考：李鸿章用丁汝昌

第五讲：着眼明日

一、德鲁克论着眼明日理念

1. 着眼明日应着眼成因解决
2. 着眼明日应着眼于机会寻找
3. 着眼明日应着眼于外部变化
4. 着眼明日应着眼于未来思考

二、着眼明日的前期与基础

1. 着眼明日的前期：企业管理层要有发展观、危机意识、进度心
2. 着眼明日的基础

建立检查机制：将明天的事情落实检查

三、着眼明日关键是正确分配组织资源

1. 把资源集中投在“明日之星”上
2. 将资源放在机会上而不是问题上
3. 重视将来而不是总盯过去
4. 不惧冒险、勇于创新

四、着眼于明日的策略要求

1. 创新、风险、机遇
2. 处理保持今日的成就和开创未来的关系

原创案例分析：精益生产问题讨论

第六讲：有效决策

一、德鲁克论有效决策理念

1. 必须听取不同意见，否则管理者根本无法决策
2. 以“尚待证实的假设”为起点
3. 假设是不必辩论的，却必须得到验证

二、有效决策的前提基础

1. 决策的前提基础是能听取不同意见与建议
2. 决策的前提基础是掌握实据和经过深思熟虑的反面意见

三、有效决策的七个规则

1. 判断决策是否必要
2. 辩明问题的性质
3. 界定问题
4. 判断什么是正确的决策
5. 让别人接受你的决策
6. 化决策为行动
7. 根据实际结果检验决策

四、德鲁克式决策与其他决策不同之处

1. 先有决策结论再有事实依据
2. 听取（异议）不同的意见，尤其是反面意见
3. 决策时要有可供选择的方案
4. 不要先思考谁是对的，而是要先思考什么是对的

原创案例分析：买厂风波

课程总结（培训知识促动复盘、培训效果呈现）

附注：课后实践（课后作业一个月内完成，培训方建群，老师免费辅导点评）