

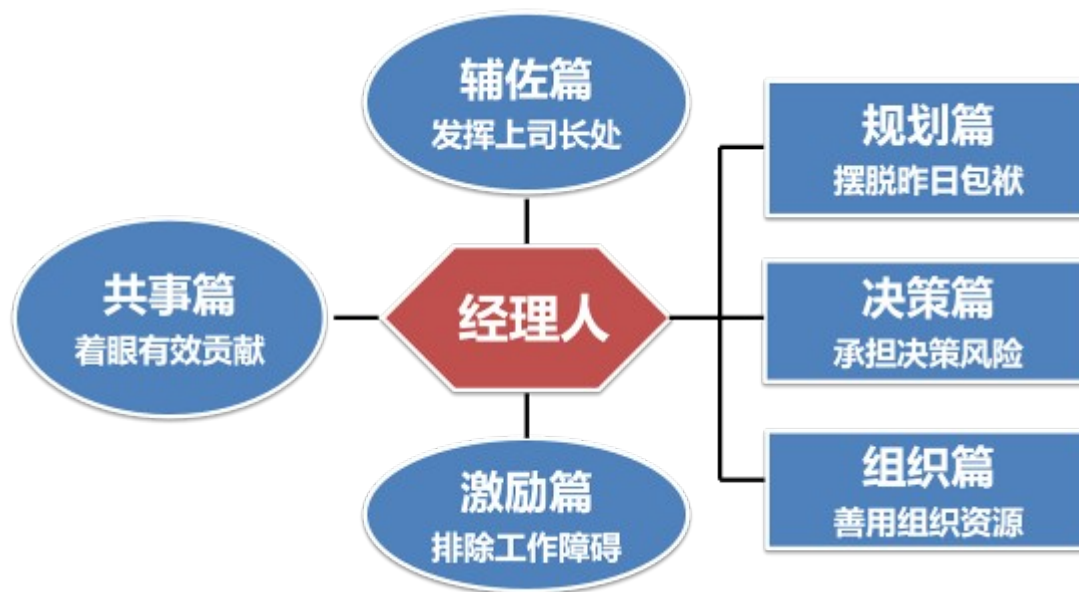
《德鲁克：经理人进阶》

—— 德鲁克管理系列之2

本课程旨在做好 3件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【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。



- 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！

✚ 管理者的使命与责任



上司对下属的期望

✚ 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

🚩 视频学习与模拟演练



视频学习：我有个动议



模拟演练：当场推销建议

模块二、共事篇 – 如何跨部门沟通协作

您是否已经意识到，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，才能建立良好的人际关系。

🚩 部门沟通与合作的理念



互动：红黑游戏



我们合作中的问题分析与解决

✚ 如何处理同级冲突



TKI 测试：了解我们的冲突处理模式



有冲突到协作的关键点

✚ 为良好人际关系与沟通承担责任



良好沟通的 7 个特征



有效沟通的 4 个法则

模块三、激励篇 – 如何有效协助下属

作为经理人，您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。

✚ 破解激励困局



激励的核心：金钱无法激励绩效



协助下属取得绩效：确立目标、消除障碍



角色扮演：协助下属排除障碍

✚ 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

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



愿景 - 使命 - 价值观 - 战略 - 目标



关于规划的误解与正确认识



经理人的使命源自自我规划

✚ 德鲁克著名的“3个问题”



企业设立目标的 8 个关键领域



目标设定及目标平衡的 3 个方向

✚ 目标管理与自我控制



目标管理重在自我控制



目标管理与绩效文化

🚩 规划系统图解读

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，要考虑这是不是个偶然事件，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



决策是为了达到目标而非解决问题



先关注什么是对的，再关注谁是对的

- 🚩 有效决策过程的五大要素



界定问题的提示



案例研究：一次薪酬激励政策会议



确立边界条件



案例研究：产量与质量的矛盾



如何设计合适的方案并有效行动



案例研究：应该采用什么样的投标方案？

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