

卓有成效的管理者

主讲：王哲光

课程背景

彼得·德鲁克认为成为卓有成效的管理者是管理者的职责，而卓有成效是完全可以习得并获得成果的。随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的人被提拔晋升为管理干部，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子或研发能手，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼世界级管理大师理念精髓，是“道”与“术”的完美接合，通过讲解、演练、游戏、分享、研讨、点评、多媒体互动等丰富训练方式，不但让学员知道要做什么，更要帮助学员如何做到，成为卓有成效的管理者。

课程目标

- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 寻找执行力不佳的根源，找到提升执行力的途径；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，拥有高效沟通能力、提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系。

培训用时

2-3天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为卓有成效的管理者。

课程大纲

一、提高成效是管理者的责任

1、为什么需要卓有成效的管理者

- 1) 体力工作者与知识工作者
- 2) 什么是管理者
- 3) 如何评价管理者的工作
- 4) 卓有成效可以学会

2、管理者必须面对的事实

- 1) 时间不属于自己的
- 2) 按固有方式工作
- 3) 身处组织之内
- 4) 受组织局限

演练：张经理的苦恼

3、卓有成效的管理必须养成的习惯

- 1) 有效利用时间
- 2) 重视对外贡献
- 3) 注重要领域，
- 4) 有效决策，
- 5) 善用所长

二、掌握自己的时间

1、时间对管理者的压力

- 1) 时间大部分是浪费掉的
- 2) 看起来非办不可其实毫无意义
- 3) 需要做大量的沟通
- 4) 只有外部世界才有绩效可言
- 5) 正确的方向必须了解足够的真相
- 6) 需要占用上级和同事的时间

2、究竟如何控制和支配自己的时间

- 1) 时间的特性
- 2) 浪费时间的原因

3、时间管理检查表

4、卓有成效的时间管理方法

三、我能贡献什么

1、重视贡献与有效性的关系；

- 1) 管理者有效性表现的三个方面
- 2) 管理者贡献的三个方面

2、我因为什么被“购买”？

- 1) 职业还是事业——你为谁打工
- 2) 如何找到工作乐趣——工作的价值
- 3) 主动积极、全力以赴、激情
- 4) 无法选择别人可以迁善自己

心态突破工具：影响圈与关注圈

5) 出色工作的定义

教学影片：不可能的任务

3、建立正确的人际关系

4、如何实现“我能贡献什么？”

四、关注少数重要领域

1、如何做到要事第一

1) 列清单——6件事法则

2) ABC排序与80/20法则

3) 分清轻重缓急——第二象限法则

4) 找到生命中的大石头

5) 别让猴子跳上背——猴子定律

演练：陈经理该怎么做？

工具：行动计划与行动日志

2、摆脱过去，着眼于明日的策略；

3、区分先后次序的原则

4、如何应对创新、风险、机遇？

五、有效决策

1、决策的五大要素

2、科学决策的两大支柱

3、如何做有效的决策

1) 先有想法才有行动

2) 真相取决于标准

3) 坚持听取不同意见

4) 行动的好处远超过代价和风险则采取行动

5) 要么采取行动，要么不采取行动

6) 决策与电脑

4、战略执行

1) 战略执行是管理者的重要工作；

2) 为什么90%的管理者不能进行有效的战略执行？

3) 执行要素与关键步骤

教学影片：如何布置和接受任务

六、用人之长

1、坚持用人所长的原则

1) 发挥所长限制其短首在择人识人之长用其所长

2) 职位设计不会只有上帝才能胜任

3) 职位要求严格涵盖广

4) 先考虑能做什么而不是职位要求什么

5) 用人之长容人之短

教学影片：用人之长

2、如何借助上级的力量

1) 如何获取上级信任

2) 口头汇报的原则

3) 书面汇报的原则

演练：如何向上级提建议——3分钟MINI汇报

3、充分发挥自己的长处

1) 了解自己不能做什么？

2) 勇往直前善于发掘机会

3) 了解自己能做什么？该做什么？应该还会有很多

4) 注意自己的绩效、成果，发展自己的工作方式

5) 问题消失，机会开发

职业习惯造就卓越人生