

# “卓有成效的管理者”课程大纲

讲师：张冬明

## 【课程背景】

管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键的因素，但并不是只有高级管理人员才是管理者，随着知识工作者的出现，所有负责行动和决策而又有助于提高组织工作效能的人，我们都应该把他们看成管理者，他们也都应该向管理者一样工作和思考。幸运的是，卓越成效是可以学会的。

本课程基于德鲁克“卓有成效的管理者”基础上开发，融入老师 15 年上市企业高管实践经历案例提炼，从帮助各级管理者从自我出发，寻找提升团队管理效能的根本方法。

## 【培训对象】

对所在部门、机构负有全面管理责任的中高层管理者

## 【课程目标】

1. 掌握时间管理的能力；
2. 重视贡献的能力；
3. 关注机遇的能力；
4. 掌握做出有效决策的能力；
5. 掌握用人之长的能力。

## 【培训时间】

1 天（6 小时/天）

## 【培训方式】

案例分享+行动学习+理论讲授+角色扮演+个性化指导

## 【培训效果落地输出】

1. 培训现场输出
  - 1) 课堂上学员小组演练，汇集集体智慧的教学问题解决方案；
  - 2) 系统、结构化的认知思维输出；
  - 3) 企业个性要求融入课程，提升认知或解决方案的输出。
2. 课后落地
  - 1) 针对培训主题并结合岗位工作的反思与总结；
  - 2) 课程应用计划任务布置。

## 【课程大纲】

### 第一单元 对卓有成效的认识

- 一、管理与管理者
  1. 管理是发展阶段
  2. 谁是管理者
  3. 管理者的五项职责
- 二、管理者必须面对的现实
  1. 管理者的时间
  2. 管理者的贡献
  3. 管理者的日常运作
  4. 管理者受到组织局限
- 三、卓有成效是可以学会的

### 第二单元 我能贡献什么

- 一、重视贡献即是重视成效

1. 自己能为别人做出什么贡献
2. 相互贡献取得绩效
- 二、 组织需要管理者贡献什么
  1. 工作的直接成果
  2. 树立新的价值观
  3. 培养与开发明天需要的人才
- 三、 正确的人际关系
  1. 正直的品行
  2. 有效贡献促进良好的人际关系
- 四、 如何使专业人员工作卓有成效
  1. 尊重知识工作者的见解  
**案例：让听得见炮火的人决策**
  2. 排除工作障碍
  3. 用人所长

### 第三单元 时间管理

- 一、 有效管理者的时间观念
  1. 时间的六个特征
  2. 时间资源的稀缺性
  3. 时间管理的三个过程
- 二、 诊断自己的时间
  1. 记录时间消耗
  2. 找出非生产性和浪费时间的活动
- 三、 消费浪费时间的活动
  1. 反复出现的问题制度化
  2. 消除冗余人员
  3. 消除不必要的会议
  4. 强化信息功能
- 四、 合理安排时间
  1. 集中碎片化时间
  2. 找到适合的工作方式

### 第四单元 着眼于将来的要事优先原则

- 一、 摆脱昨天
  1. 减少不能再产生成果的工作量
  2. 妥善处理保持今日成就和开创未来的关系
  3. 不断创新
    - 1) 创新思维
    - 2) 关键在执行
- 二、 选择先后次序
  1. 确定优先次序的原则
    - 1) 重视将来而不是过去
    - 2) 重视机会而不是只看到困难
    - 3) 选择自己的方向而不是盲从
    - 4) 目标要高，要有新意，不只求安全和方便
  2. 选择的关键在于勇气

## 第五单元 有效决策

- 一、 什么是决策
  1. 决策是选择与判断
  2. 决策的四个本质影响要素
    - 1) 决策的未来性
    - 2) 决策的影响性
    - 3) 决策背后的伦理价值
    - 4) 经常性决策与特殊决策
- 二、 为什么需要决策
- 三、 如何有效决策
  1. 判断是否需要做出决策
  2. 界定问题，避免反射性决策
  3. 分析问题产生的根本原则
  4. 找出解决问题必须满足的界限
  5. 仔细思考解决问题的正确方案
- 四、 决策转化为行动
  1. 笨蛋原则
  2. 5W2H 原则
- 五、 对照实际检验决策

## 第六单元 用人所长

- 一、 正确选择
  1. 提出绩效要求
  2. 因人设事与因事设人
- 二、 用人所长的四项原则
  1. 职位设计合理
  2. 职位要求严格，涵盖要广
  3. 先考虑人能做什么，而不是职位的要求
  4. 容人所短
- 三、 用下属所长
  1. 新木桶理论
  2. 知识工作者的挑战
- 四、 发挥上级所长
  1. 找到你的上级
  2. 从贡献角度考虑
- 五、 发挥自己所长