

# 《德鲁克：管理者的卓有成效之路》

## —— 德鲁克管理系列之3

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】

内容根据德鲁克的名著《卓有成效的管理者》设置，与德鲁克一起探讨，如何实践成为卓有成效的管理者。

帮助管理者从自身修炼着手，养成卓有成效

本课程旨在使管理者将自身培养作为第

长处、有效决策、创新思维等方面提高工作

作用”。



的管理习惯，迎接纷繁复杂的管理挑战。

一要务，并在善用时间、聚焦贡献、发挥

绩效，“使平凡的人在组织中发挥不平凡的



有效篇：认识到管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”



时间篇：认识到管理时间就是在管理生命，以及如何要事第一地处理日常工作



贡献篇：认识到管理者的责任是要为组织的整体绩效做出有效贡献，以及如何在人际关系和日常会议中发挥作

用



用人篇：认识到管理的用人之道在于用人所长，帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处



决策篇：帮助管理者了解决策因素和决策过程，提高决策能力，减少决策失误

### **【培训对象】**

有两年以上管理经验的部门经理、分公司经理、总经理等中高层管理者

### **【培训天数 / 期】**

2天

### **【人数】**

参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）

## 【培训方式】

精选德鲁克先生最具代表性的、适用于中高层管理者的经典理论，结合管理者的工作实践，以案例和情景互动为载体展开研讨。

# 课程大纲

## Day 1

### 模块一、何谓卓有成效（1小时）

认识到管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”

- ✚ 何谓管理者
  - 德鲁克的石匠寓言
  - 案例研讨：小黄把事情搞黄怪谁
- ✚ 管理者的责任
  - 管理者的 3个层次
  - 贡献 -> 责任 -> 成果
- ✚ 何谓卓有成效

- 效率与效果之辩
- 谁是一切问题的根源
- 有效性与习惯
  - 案例研究：看，都是猪一样的队友！

## 模块二、要事第一（1小时）

认识到管理时间就是在管理生命，以及如何要事第一地处理日常工作

### 🚩 管理者要做正确的事

- 时间对管理者的压力
- 依据什么区分事情的重要度
- 讨论 1：是否凡紧急必重要，只要不紧急一定不重要
- 讨论 2：如何看待领导交办的工作

- 讨论 3：如何看待关系，关系好就优先办
- 讨论 4：对别人很重要，对我来说应如何判断

#### 🚩 重要紧急矩阵的启示

- 记录与诊断自己的时间
- 事情的优先安排次序
- 工具：重要紧急矩阵
- 鉴别自我时间安排的4个问题
- 工具：德鲁克的时间管理 4步法
- 从“防火”着手实现“灭火”
  - 案例分析：忙碌的老板与抱怨的经理

### 模块三、聚焦于有效贡献（4+2小时）

认识到管理者的责任是要为组织的整体绩效做出有效贡献，以及如何在人际关系和日常会议中发挥作用

✚ 管理者的价值体现

- 安排晋升的原则
- 管理者对组织做出的承诺

✚ 有效性的三个方面

- 自己的工作内容、工作水准及其影响
- 自己与他人的关系（上司、同事、下属）
- 各项管理手段的运用（包括会议等）

✚ 着眼于明日的策略

- 创新、风险、机遇
- 如何处理保持今日的成就和开创未来的关系
  - 案例研究：季度总结会上的争吵
  - 视频学习：向上沟通

## Day 2

### 模块四、用人之长（2小时）

认识到管理的用人之道在于用人所长，帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处

#### 识别长处

- 发现长处的三个方向
- 与绩效相关的是所长
- 取人所长，补己所短

#### 用人所长

- 案例研究：举棋不定的选择
- 卓有成效的4大用人原则
- 用长处辅佐上司、辅导下属

#### 卓有成效的用人 4原则

- 让平凡的人做出不平凡的事
  - 案例研究：举棋不定的选择
  - 互动体验：发现长处练习

## 模块五、有效决策（2小时）

帮助管理者了解决策因素和决策过程，提高决策能力，减少决策失误

- ✚ 关于决策的三个提示
- ✚ 有效决策过程的五大要素
- ✚ 界定问题的3个常见误区
  - 避免反射性的决策
  - 区分一般问题与特殊问题
  - 发现问题背后的根本性问题

✚ 确立边界条件

- 目标与边界条件
- 案例 1：保质量还是保数量
- 案例 2：这一千万要不要？

✚ 设计满足边界条件的方案

- 案例：招标决策

✚ 让决策走入优化循环

- 案例研究：世界杯的加班餐
- 综合案例：商业决策的结构

## 模块六、课程总结

✚ 庆祝我们的收获

- ✚ 自我管理的总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 要行动的要领