

卓有成效的管理者

【课程背景】

一群平凡人能做出不平凡的事业吗？卓有成效可以学会吗？答案是肯定的！也是必须的！本课程根据管理学之父彼得·德鲁克先生的经典之作《卓有成效的管理者》，并结合中国企业的管理实践研发而成，旨在帮助管理者从自身修炼着手，养成卓有成效的管理习惯，提高工作绩效，迎接纷繁复杂的管理挑战，使平凡的人在组织中发挥不平凡的作用

【课程目标】

1. 深入理解管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”
2. 强化管理时间就是在管理生命，并能够实践运用工具对日常工作进行要事第一的分析
3. 意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中发挥作用
4. 帮助清晰管理就是需要用人所长，并帮助管理者发现自己的长处，同时能够帮助他人发挥长处
5. 了解决策因素和决策过程，能够运用工具方法进行有效决策，提高决策能力，减少决策失误

【核心工具】



【课程安排】

- ✓ 课程对象：中层管理者
- ✓ 课程时长：2天
- ✓ 课程人数：40人左右

【课程纲要】

模块	主要内容	教学目标及教学方法
何谓卓有成效	1. 彼此连接 <ul style="list-style-type: none">✓ 开场 Cheek in✓ 相互认识、共同约定✓ 课程主题导入	■ 教学目标 <p>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”</p>

	<p>2. 管理者为什么需要卓有成效</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 领导和管理 ✓ 效率与效果之辩 ✓ 谁是一切问题的根源 ✓ 管理有效性与习惯 <p>3. 何谓卓有成效</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 时间管理 ✓ 要事第一 ✓ 专注贡献 ✓ 有效决策 ✓ 扬人所长 	<p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yes and ✓ POY 图卡解读 ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 卓有成效五星模型
<p>时间管理</p>	<p>1. 掌握自己的时间三步骤-管理者有效性的基础</p> <p>(1) 善于管理自己的时间</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 时间对管理者的压力 ✓ 如何诊断自己的时间-列出时间清单 ✓ 消除浪费时间-事项排序 <p>(2) 学会控制自己的时间</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者到底该做的什么, 不该做什么 ✓ 案例: 卓有成效管理者时间计划表 <p>(3) 善于支配自己的时间</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 以结果为导向的时间管理方法 ✓ 善于利用碎片化时间 ✓ 运用时间做好业务管理 <p>2. 管好自己的时间</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 互动环节: 自我时间规划梳理 ✓ 同济教练、彼此交流 	<p>■ 教学目标:</p> <p>强化管理时间就是在管理生命, 并能够实践运用工具对日常工作进行要事第一的分析</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 时间清单 ✓ 要事清单 ✓ 要事第一分析模型 ✓ 同济教练
<p>要事第一</p>	<p>1. 要事的概念</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 什么是要事 ✓ 工作中哪些是要事 ✓ 要事和大事、急事的区别及关系 <p>2. 如何做到要事第一</p> <p>(1) 善于集中精力</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 什么是精力管理 ✓ 梳理工作精力点 ✓ 找到自己的精力增长点 <p>(2) 摆脱过去, 着眼于明日的策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 不为打翻的牛奶而哭泣 ✓ 向前看是一种思维方式 ✓ 明日和未来的思考 <p>(3) 确保要事排序第一</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 先后次序的考虑 ✓ 确定先后次序的原则 	

	3. 互动环节-要事第一的练习 ✓ 运用工具进行工作分析 ✓ 同侪教练、彼此交流	
专注贡献	1. 目标和结果 ✓ 什么是目标 ✓ 什么是结果 ✓ 互动环节：目标结果游戏 2. 管理者的承诺-结果导向 (1) 什么是结果导向 ✓ 结果导向是一种管理思维 ✓ 结果导向是一种管理习惯 ✓ 结果导向是一种管理行为 (2) 结果导向的常见误区 ✓ 案例解析：结果导向的案例 ✓ 警惕几种常见现象 (3) 训练自己结果导向的方法 3. 重视贡献与有效性的关系 ✓ 什么是真正的贡献 ✓ 有效性如何进行评估 ✓ 贡献与有效性的关系 4. 建立正确的人际关系 ✓ 受人尊敬比被人喜欢更重要 ✓ 正确的人际关系因何而存在 ✓ 员工为何而离开 5. 管理者的贡献所在 ✓ 我因为什么被“购买” ✓ 如何实现“我能贡献什么？”	■ 教学目标 意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中发挥作用 ■ 工具方法 ✓ 互动游戏 ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 分析矩阵
用人所长	1. 管理的本质-借力 2. 如何借助别人的优势 (1) 向上管理-彼此成就 ✓ 自我评估：评估你和上司的关系 ✓ 互动小游戏-检验你和上司的关系 ✓ 工具讲解：改善你和上司的关系 (2) 横向协同-合作共赢 ✓ 工具讲解：利益相关者分析矩阵 ✓ 互动环节：分析利益相关者 ✓ 工具讲解：理解链工具 ✓ 运用理解链和利益干系人矩阵进行分析 (3) 向下赋能-持续赋能 ✓ 充分发挥自己的长处 ✓ 互动环节：发现你的优势	■ 教学目标： 帮助清晰管理就是需要用人所长，并帮助管理者发现自己的长处，同时能够帮助他人发挥长处 ■ 工具方法 ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 理解链活动 ✓ 利益干系人分析矩阵
有效决策	1. 有效决策的五大要素 2. 科学决策的方法（五大工具）	■ 教学目标： 了解决策因素和决策过程，

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SWOT 分析法 ✓ SMART 原则法 ✓ 5W2H 对策法 ✓ 决策树法 ✓ KT 决策法 3. 互动环节：案例分析 4. 知识复盘 ✓ KISS 细化应对行为和具体举措 ✓ 变革哀悼告别过去实现能量翻转 ✓ 胜利圈庆祝-一句话 Cheek out 	<p>能够运用工具方法进行问题分析，提高决策能力，减少决策失误</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 挂图活动 ✓ KT 决策法 ✓ KISS 工具 ✓ 变革哀悼模型
--	---	--