

《德鲁克管理思想精要之“经理人进阶”》

(理论基础：德鲁克管理思想)

主讲：李文莉老师

【课程背景】

在十九大后新常态的场景下，随着智能制造、人工智能与新零售的快速发展，第四次科技革命的浪潮扑面而来，这意味着各行业的洗牌已经不再是一个概念，而是真的“狼来了”。张瑞敏有句话很经典：“只有时代的企业，没有成功的企业”。新的时代到来，每个企业能做的就是提升自己，拥抱时代。

➤ 在这个历史性的时代面前，企业核心管理团队如何通过内部的管理，提升企业竞争力？

➤ 如何辨识企业的人才管理核心障碍、并从自身角度自我突破和迭代？

➤ 如何找到从团队到人，从个体到整体，从内而外的管理心法？

就是我们企业经营者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。课程突破了很多管理课程只讲理论思想、没有实战经验、缺少工具方法的瓶颈，还原现实商业环境中一个个实际发生的案例，以及案例背后不为人知的客观规律。解决学员在企业管理过程中面临的“看不清、想不到、做不了”的三大难题，使学员学之解惑，学之能用，带领企业核心管理团队跨越障碍实现成长！

【课程收益】

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。帮助经理人认识到如何协调自身与组织内各方面的关系，使其在组织中少受挫折、卓有成效。打造全方位经理人，促进内部沟通协作、提高组织效能，最终使企业绩效得以充分体现。

- 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

【课程对象】

总经理、常务副总经理、总裁助理、人力副总、部门经理等高管人员及中层管理者

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

Day 1

开篇：

导入：

- 你为什么来公司？
- 你希望在公司得到什么？
- 你是一名真正的管理者吗？
- 课程逻辑图：

二：管理者的自我认知及价值定位

- 专业知识 VS 个人经验
- 管理者的成长特殊性
- 管理者必须理解管理
- 管理的本质
- 管理者的五项基本工作
- 人物分解：
 - (1) 完美主义者
 - (2) 背猴子的人
 - (3) 官老爷
 - (4) 救火队员

案例：三个石匠的故事

德鲁克名言：

1、管理的本质：界定组织的使命和目标，组织和激发一群人实现共同的使命和目标。

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！

用人所长

(1) 何为长处？

工具：冰山理论

知识

技能

天赋

(2) 用人所长三步骤：

容人所短

识人所长

不断尝试

(3) 了解自己的思考方式 (自测题)

辅佐上司的基本原则

了解上司风格的 4 个途径

上司对下属的期望

情景互动：发现上司的长处

模块二、共事篇 – 如何跨部门沟通协作

你是否已经意识到，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。

德鲁克名言：管理者的价值：因为管理者本身处于一个组织之中，只有当别人能够利用管理者的工作

- 知识社会的特性
- 部门沟通与合作的理念
- 如何处理同级冲突
- 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，你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。

互动：员工会遇到哪些障碍？

- 什么是工作指导？
- 什么叫有效指导？
- 如何确认你的指导对员工的障碍有帮助？

案例：60708090 后，不同年龄层的离职原因

- 教练式指导的面谈过程
- 三人小组角色扮演：
- 教练式指导沟通+观察员反馈

角色扮演：协助下属排除障碍

德鲁克名言：如果着眼于工作表现，你会发现，绩效本身就是一种激励。

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
- 关于规划的误解与正确认识
- 德鲁克著名的“3个问题”
- 企业设立目标的8个关键领域
- 规划系统图解读

游戏互动：被遗忘的目标

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
- 有效决策过程的5大要素
- 如何界定问题和确立边界条件

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

➤ 管理者的自我管理：自我管理4问：

- (1) 我的长处是什么？
- (2) 我的行事风格是什么？
- (3) 我的价值观是什么？
- (4) 我该如何做出自己的贡献？

领导他人=修炼自己

团队共创：学习收获

结束语：站对舞台、绽放光彩！

德鲁克语录：

- 1、人力资源的独特性在于，对使用者有特殊的品格要求。
- 3、管理者的有效性虽然人人可学，但无人可教。

