

《德鲁克管理思想精要之 “卓有成效的管理者的认知与实践”》

(理论基础：德鲁克管理思想)

主讲：李文莉老师

【课程背景】

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。

【课程对象】

部门经理等初中级、企业高级管理人员

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

开篇：

一、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
- 管理的本质
- 管理者的五项基本工作
- 人物分解：完美主义者/背猴子的人/官老爷

德鲁克名言：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：时间与成果管理

- 时间与成果的三效法则：
 - 效果，是确定的期待结果
 - 效率，是用最小的代价或花费所获得的结果
 - 效能，是用最小的代价或花费，获得最佳的期待结果
- 德鲁克时间管理三步法：
 - 记录时间（分析时间浪费在什么地方）；
 - 管理时间（减少用于非生产性需求的时间）；
 - 集中时间（在整段时间内的工作效率这大于在分散时段的工作效率之和。

研讨：管理者时间成果不足的核心桎梏所在？

案例：时间管理法则：帕金森定律

- 管理者时间管理五环：
 - 明确你的核心价值与成果圈
 - 确定你的工作计划
 - 做好你的事项优先级（事件流）
 - 最佳时段分析与运用（四级效率法）实景模拟
 - 高效授权（双维象限法）案例演练

模块二：我能贡献什么

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

1. 知识社会的特性
2. 部门沟通与合作的理念
3. 如何处理同级冲突
4. 有效沟通的 4 个法则
 - 问题拥有模式
 - 影响圈与关注圈
 - 乔哈里窗：沟通视窗的四个象限：公开象限、隐私象限、盲点象限、潜能象限

限

- 1) 公开象限：让员工尊重你，而不是怕你
- 2) 隐私象限：正面沟通，避免误解
- 3) 盲点象限：利用反馈看到自身局限
- 4) 潜能象限：不要轻视每一个员工的潜能

- 达成组织贡献的关键：目标协同-BSC 联动

案例分享：某财务审批流程优化

模块三：着眼于明日成果

1. 中层经理人在企业中的使命
2. 关于规划的误解与正确认识
3. 德鲁克著名的“3个问题”
 - 游戏互动：被遗忘的目标

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
- 管理的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
- 领导他人=修炼自己

模块四、风险管理与有效决策

1. 有效决策者的基本观念
2. 有效决策过程的5大要素
3. 如何界定问题和确立边界条件
4. 互动：员工会遇到哪些障碍？
 - 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
 - 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。

模块五、如何识别及用人所长

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

团队共创：学习收获

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。
- 2、管理者的有效性虽然人人可学，但无人可教。