

《从履职到胜任》

——职业化五项行为修炼

主讲：李文

【课程背景】

中国发展的核心问题是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该懂得如何管理，知道如何去领导企业并促进它的发展，也应该知道如何去激励员工和让员工卓有成效的执行工作任务。

管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口，即便引进了管理者也是权宜之计，不仅成本高，一旦“水土不服”产生流失，浪费巨大的人力成本。

中国企业面临最大需求和最好的机遇，快速培养和训练卓有成效的管理者，将大大提升企业的竞争力，为企业发展保驾护航。人力资源的管理者更应该着眼于此，为企业谋求人才发展策略，做好人才储备和培养的前瞻性工作。

管理干部多因已经履职才被提拔，但是履职和胜任岗位之间还有非常多的实践隔在其中，如何帮助新任管理者和储备干部尽早胜任岗位，是对企业、组织和个人都负责的态度。

本课程以世界管理大师彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》为理论基础和课程架构，结合李文老师个人和多年以咨询顾问身份辅导企业中基层管理者胜任履职的案例，从时间管理、价值贡献、着眼未来、有效决策和用人之长 5 个纬度帮助新任管理者理清工作思路，给出参考建议；课程以讨论和案例分析为主要教授手段，引导管理者自主思维，模拟工作场境，共创问题解决的办法。

【课程收益】

- 1、清晰管理者的工作方向和重点，明确管理者角色的内涵与外延；
- 2、理解何谓“卓有成效”，理清影响成效结果的职场障碍
- 3、增加体验和认知，主动训练，转换角色及工作行为方式；
- 4、掌握与员工和下属互动的实用工具，有效支持下属实现工作目标。

【课程特色】

- 干货且接“地气”，高大上的理论配以通俗易懂的讲解方式；
- 科学+实战，逻辑清晰，成果导向；
- 教练式教学，学练结合，培训效果好，当堂转化；

【课程对象】新晋升管理者、储备干部、中基层管理者、HR、各部门主管理、项目经理

【课程时间】2天

【课程大纲】

引入——什么是胜任的管理者？

【思考与讨论】哪些人是管理者？

- 1、管理者的定义
- 2、卓有成效的管理者才拥有胜任力
 - 什么是卓有成效？
 - 为什么要卓有成效？
 - 卓有成效可以学会
 - 卓有成效的五项“修炼”
 - 一、 修炼 1：管理时间
 - 1、对时间的认知
 - 你如何看待时间？
 - 德鲁克对时间的认知

2、管理时间

- 案例分析
- 不能有效管理时间的行为表现
- 有效经验分享
- 练习:时间自省——我的时间都去哪了？

3、管理时间的三步骤：

- 第一步：记录时间
- 第二步：分析时间
- 第三步：合并时间

【理论联系实践】

4、管理时间的秘诀

- 如何排优先顺序
- 确定顺序的原则
- 学会放弃
- 精力管理

小结：管理时间

二、 修炼 2：重视贡献

案例讨论：我能贡献什么？

- 贡献不等同于岗位绩效
- 组织中最有价值的贡献是信息

案例讨论：新经理的合适人选

- 组织晋升人才的标准
- 重视贡献促进自我发展
- 自我审视【练习】
- 修炼贡献的方法：理想画布

三、修炼 3：着眼未来

案例：资源要分配给谁？

- 1、产品的分类矩阵
- 2、如何评估风险
- 3、德鲁克对产品分类和资源分配的看法
- 4、资源分配原则：
 - 鉴别业务和产品的分类
 - 把资源集中投在“明日之星”上
 - 分配任务时，不能让一个人即对明天负责，又要兼顾今天和昨天
 - 平衡整个公司的资源配置

自我审视【练习题】

四、修炼 4：有效决策

- 1、什么是决策？
- 2、决策只是高层管理的事吗？

案例：董事长兼 CEO 就可以搞一言堂吗？

- 3、德鲁克对管理者决策的指点
 - 德鲁克如何评论管理者的决策？
 - 德鲁克的质疑及建议
 - 案例讨论：决策为什么从意见开始而不是从收集事实开始？

- 最差的决策
- 鼓励异议
- 4、有效决策的 7 要素
- 决策的必要性
- 问题性质
- 界定问题
- 确定边界条件
- 找出正确的决策
- 化决策为行动
- 以结果为检验标准

5、决策的 10 条金律

自我审视【练习题】

五、修炼 5：用人之长

1、用人之长

- 下属存在能力与个性方面的不足和差异性；
- 生产力取决于人的长处而非不足
- 管理者必须学会用人之长

案例分析：职场中的争执

2、对人管理的核心

- 用思想替代体力和肌肉
- 用知识替代风俗和迷信
- 用合作替代武力
- 用责任替代等级服从；
- 用绩效替代等级权威

3、识人选才的工具

总结与回顾