

深度管理——突破管理困境的五项深度

主讲：潘鹏

课程背景：

管理强，则团队强;管理兴，则组织兴;管理有力，则企业有力!

近年来，随着管理意识的大大提高，各类组织在管理上的投入狠下功夫，对管理者的培训也加大力度，但随着时间的推移，效果却并未同步提升，甚至还裹足不前。是何道理?问题何在?停滞的管理现实，亟待开发的管理潜力，巨大的管理提升空间……一系列管理中存在的问题，令企业经营者苦恼至极。而这些问题的根源，都源自于深度管理不够!企业的成败兴衰，在于企业管理者的深度管理能力。

管理的基本道理是：一知半解不如无知!管理知识的“扫盲阶段”已经过去，深度管理成为了当下管理者亟待提高和解决的问题。如果管理者不具备深度管理的意识，就不能在现有基础上再深挖管理的潜力，不可能助推组织“百尺竿头更进一步”。要想成就卓越，想要让组织在竞争中不断超越，势必要求管理者先发制人，从当下起就要鼓足勇气、挑战现状，打破自身“舒适圈”，主动变革、深度管理。正是基于这样的理念，老师设计并开发了这一集合了前瞻性和实用性于一身的管理课程。

课程时间：

2天

适合对象：

企业中高层管理者

课程特点：

- 1、好玩：决不呆板说教，授课手段丰富，形式新颖、寓教于乐，易于接受!
- 2、残酷：课程设计对抗性非常强，预示着当今市场竞争的残酷性，适者生存!
- 3、震撼：改变缘于内心，用极具冲击力的观念，带给学员颠覆性的思考!
- 4、顿悟：在活动中感悟，课程象一面镜子直照人心，使学员即时修正!

课程承诺：

- 1、实战性：老师在管理实践和教练培训上各有十年经验，绝不空讲道理。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有效的案例分享，给学员借鉴启示。

3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合素质。

课程大纲：

第一讲：深度自我管理 —— 管亦有道

一、深度破冰：

一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。

—— 拿破仑·波拿巴

- 1、拿破仑在强调什么？
- 2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平
- 3、新形势下的管理现状

二、管理者的深度认知

- 1、深度调查：员工对管理者的观点
- 2、管理生涯对深度管理的影响
- 3、深度管理的要点
- 4、深度管理的“四能储备”
- 5、深度管理要具备“五匠”素质

三、值得下属信赖的管理者什么样

- 1、以身作则
- 2、真诚且充满激情
- 3、关注团队里所有的人和事
- 4、富有创造性地奖励

四、深度管理的核心问题

- 1、职能型管理者常会碰到的问题
- 2、深度管理的合作与抵制
- 3、深度管理的平衡系统
- 4、深度管理的资源投入
- 5、深度管理的三层结构

【破冰游戏】：

3分钟看穿你的管理深度

【视频赏析】：

- 1.《不可征服》：曼德拉的深度
管理艺术

2.《战马》：管理无情领导有爱

3.《蓝天碧水间》：汪小菲的

反思会为什么开不成功？

【案例分析】：

两个部门间的“小题大做”

【情景模拟】：

为什么没有人配合你做管理？

第二讲：深度责任管理 —— 当责不让

一、厘清“当责不让”的真义

- 1、当责，站在当今管理最前沿
- 2、何谓“当责不让”？
- 3、管理者如何“当责不让”

二、“负责”与“当责”的六大区别

- 1、执行责任 VS 成果责任
- 2、重在行动 VS 确保成效
- 3、承诺是给自己的 VS 承诺是给大家的
- 4、所有人都具备 VS 管理者具备
- 5、是一种义务 VS 是一种精神
- 6、正确地做事 VS 做正确的事

三、人人当责——深化责任的内涵

- 1、贯通组织的价值观
- 2、构建组织的“责任网”
- 3、组织中各层次的当责本质
 - 基层当责
 - 中层当责
 - 高层当责
- 4、化“指责”为“当责”
 - 我们一起来做“1:99”
 - 关注的不是问题本身，而是解决之道
- 5、破解欠缺当责的五种表现

四、团队当责——汇聚团队的合力

- 1、团队中群体性失责的现象

- 2、何谓“责任分散”？
- 3、造成“责任分散”的“三大主因”
 - 责任的不明确
 - 从众效应
 - 情境的复杂性
- 4、责任分散的破解之法
 - 锁定“一对一”
 - 榜样示范
 - 打造“利益共同体”
- 5、正确“委责”激活团队力量

【视频赏析】：

- 1.《喜剧之王》：龙套也要当责
- 2.《亮剑》：苍云岭之战的当责
- 3.《赢在中国》：袁岳犯了管理中的哪些错误？

【案例分析】：

- 1.纽约克尤公园格洛维斯凶杀案
- 2.阿登屋疗养院试验
- 3.小悦悦事件

【讨论互动】：

- 1.“三个和尚”的现象
- 2.责任应该属于谁？

【情景模拟】：

老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？

【角色扮演】：

如何破解团队的责任分散？

第三讲：深度激励管理 —— 使众人行

一、明确你的信念，喊出你的心声

- 1、管理者信誉的来源
- 2、定义属于你自己的价值观
- 3、让价值观指引方向

二、以身作则，鼓舞人心

- 1、以身作则的是什么
- 2、亲身实践你的价值观
- 3、给人们关心组织的理由
- 4、行动，行动，还是行动

三、用行动树立榜样的力量

- 1、日程表证明你的注意力
- 2、放大“关键事件”
- 3、制造故事就是制造影响
- 4、明智选择你的呈现形式
- 5、有针对性的测评和提问
- 6、奖励你倡导的

四、深度激励的“四项原则”

- 1、信任先行
- 2、感召他人
- 3、倡导互惠
- 4、增强团队的信心与能力

【情景模拟】：

你的心声与信念留言

【仿真演练】：

以身作则的六项行动指南

【案例分析】：

- 1.诸葛亮在失街亭中有没有问题？
- 2.马谡的执行力到底如何？

【视频赏析】：

- 1.《归来的沙克尔克》
- 2.《甘地传》
- 3.《勇敢的心》

第四讲：深度目标管理——共启愿景

一、深度目标管理必须具备前瞻性

- 1、深度目标就是着眼未来
- 2、想象未来画面，找到共同目标
- 3、诉诸共同愿景，激发愿景奋斗

二、深度认知愿景与创建

1、双元双层才是真愿景

既有工作目标，也有生活目标
既含组织使命，也含个人需要

2、共同愿景的构成

目标——深度管理的灯塔
使命——深度管理的聚焦镜
价值观——深度管理的罗盘

3、深度制定愿景的流程

反思过去
关注当下
发现主题
展望未来
创造激情

三、共启愿景，深度激活团队

1、深度推动愿景的力量

以独特为傲
让愿景活起来

2、深度激发创造性张力

3、深度感召团队

4、给愿景注入生命

5、达成愿景的五级层次

告知——我们要什么
推销——感召投入
测试——测评反馈

咨商——讨论修正

共创——认同并参与

【情景模拟】：

身处迷雾之中

【视频赏析】：

1. 马丁路德金的“我有一个梦想”

2. 马云在汉诺威的演讲

3. 北车副总裁余卫平在哈佛的

演讲《高铁改变生活》

【角色扮演】：

我的愿景演说

【案例分析】：

1. 世界 500 强愿景评析

2. 昆明供电的“双元双层”

3. 青岛港三层愿景评析

4. 常州供电局戴向峰的愿景

【讨论互动】：

1. 优秀愿景评析

2. 我们在共启愿景中要做什么

第五讲：深度管理的终极——构建体系

一、深度理解管理体系的价值

1、深度认知事件的层次

体系—心智—行为—事件

2、人与管理体系的互动关系

3、管理体系可以让普通人成就卓越

4、体系 = 要素 + 联系 + 结构

要素——与体系互为依存

联系——产生 $1+1>2$

结构——决定功能和结果

5、抓住管理体系中的“支点”要素

二、深度打造科学的管理体系

(一) 深度打造管理体系之一—— 榜样

- 1、员工的好和坏都是学来的
- 2、管理中的“贴标签效应”
- 3、深度榜样的设置法制

(二) 深度打造管理体系之二—— 制度

- 1、导致管理不利的三大机制现象
- 2、解决制度影响深度管理的三大问题
- 3、制度是帮助管理而不是限制管理

(三) 深度打造管理体系之三—— 监督

- 1、解决缺少监督而影响深度管理的问题
- 2、YCVA 闭环监督法则
- 3、深度检查的 3+3 平台

(四) 深度打造管理体系之四—— 奖惩

- 1、制度有力+监督有力+奖罚有力=管理有力
- 2、如何科学进行奖惩
- 3、让员工在“奖励超市”自由选择

(五) 深度打造管理体系之五—— 文化

- 1、深度管理从改变信念和行为开始
- 2、四招落地深度管理文化
 - 显化于物 — 氛围营造目视明
 - 内化于心 — 理念传播有实招
 - 外化于行 — 言行一致落实好
 - 固化于习 — 习惯养成最重要
- 3、影响深度管理文化的三大因素
 - 面子文化
 - 熟人文化
 - 中庸文化

三、深度管理的终极理念

- 1、深度管理的“蝴蝶效应”
- 2、深度管理激活一池春水

【案例分析】：

1. 七人分粥的体系问题
2. 英国“囚犯船”的问题与解决
3. “米格 25”效应
4. “毛刺事件”刺出的体系思考

5. 石墨和金刚石都是碳分子的同素异构体，说明了什么？

6. 狮群和狼群到底哪个更优秀？

【视频分析】：

1. 《赢在中国》：

面对违逆队长的现象，你如何解决？

2. 《皇家卫队》：

如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？

【案例分析】：

海尔、蒙牛等优秀企业的管理

文化落地方略

【讨论互动】：

深度管理者的落地与践行