

# 深度管理——突破管理困境的五项深度

## 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：**12 小时

**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、新形式下的管理现状

##### 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

## 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

### 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

## 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

## 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、YCYA 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