

《从执行者到管理者角色的转变——企业初级管理者的心态调整与改变》

【课程对象】

新晋升中高层管理者、后备管理人才。

【课程收益】

- 深刻理解执行者与管理者的角色定位；
- 顺利从一个执行者过渡到一个管理者
- 掌握管理者的基本职业素养

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 企业为什么要有管理？

——企业的经营管理与管理的五大价值

一、企业为利润而存在

- 1、利润为企业立足之本；
- 2、和谐劳资关系源于利润；
- 3、不挣钱，对员工来讲是犯罪；

案例分析：央视标王秦池的倒掉

二、利润与企业经营

- 1、经营，经济运营；以利润为中心，面向市场和客户，通过渠道为客户服务，讲求成本，追求直接效益。

- 2、企业经营的问题是致命的（西医理论）。
- 3、一切满足市场与客户的行为都是经营行为。
- 4、企业不同阶段经营的重要性。

案例：某地产企业偏重经营，迅速发展… …

三、管理与经营

- 1、管理，管辖治理；以效率为中心，面向员工，通过治理组织，激励与控制员工，避免内耗，追求间接效益。
- 2、企业管理的问题是局部的。
- 3、企业管理看长线（中医理论）

案例分析：某药品生产企业病入膏肓，坚不可摧，最终死掉… …

【课堂讨论-1】

你认为企业不同阶段，经营和管理哪个更重要？为什么？

四、管理的五大价值

1、形成管理文化

- 选择一个企业就像选择一段婚姻；不管先结婚后恋爱还是先恋爱后结婚，既然在一起，过好日子就是了。
- 做管理，是一种选择；尊重自己的选择。
- 管理文化，首先是老板文化。认同老板，形成统一的管理文化。
- 管理无对错。

案例分析：某企业独特的罚款文化与某企业的信任文化… …

【课堂讨论-2】

你认为你所在企业有没有管理文化？有什么管理文化？

为什么管理无对错？

2、降低经营成本（内耗）

- 案例分析：和尚是怎么死的？
- 为什么会产生内耗？
- 内耗的恶果

3、融洽人际关系

- 人际关系是生产力
- 一切自由来自规则

- 管理混乱，往往来自于规则混乱
- 沟通是一切管理的润滑剂；“规则+沟通”就是管理的全部。
- 管理者不允许沟通能力低下

案例分析：某企业高管与行政文员沟通失败导致离职… …

4、建立规则，持续稳定组织

- 百年企业，需要持续稳定；
- 管理是个过程，不可一蹴而就；
- 规则，从管理者自身做起。
- 案例分析：哈佛管理在中国的没落… …

5、产生（间接）效益

- 案例分析：顺驰地产从“庞大帝国”到黯然倒掉… …
- 管理为什么会产生效益？
- 管理的效益来自：战略、效率与执行。

【课堂讨论-3】

你在管理中哪些环节会给企业带来效益？请举例说明

第二部分 中国人应该怎么管理？

——从中国民族文化看中国式管理的精髓

一、世界三大管理模式剖析

1、美国式管理模式

案例分析：美国强生的民主与自由、惠普的宽松与严谨文化

2、日本式团队

案例分析：索尼的家族制管理

3、中国式团队

案例分析：

- 牛根生与蒙牛的崛起
- 马云的生意经
- 张瑞敏的“真诚到永远”

【课堂讨论-4】

从肯德基清洁工的管理案例分析，你认为应该怎么管理？

二、安人先安己—中国式管理精髓之（一）

1、为自己管理；不是为老板管理

2、原稿和影印件的关系

3、做好自己

案例分析：“给我上……”与“是党员的，跟我上”

三、底线式管理——中国式管理精髓之（二）

案例分析：某企业高管高压线式管理，开除企业执行董事。

1、底线是规矩。

2、别奢求中国人始终遵守制度

案例分析：失败的行政制度、摇摆的集中面试制度

3、抽查制大于制度化管理

四、人情化管理——中国式管理精髓之（三）

1、情商的力量

案例分析：牛根生、马云、任正非、郭台铭……

2、管理绝不是不通人情

3、为下属留有空间和余地

4、管理者如何建立个人魅力

案例：电视剧《我和我的他们》中顾汉梁……

五、专业性管理——中国式管理精髓之（四）

1、管理是实践；专业性不是理论。

2、管理的专业性首先是行业的专业性，其次是企业的专业性，最后才是岗位的专业性。

案例分析：万达学院的专业性体现……

六、利用并建立“政治”——中国式管理精髓之（五）

1、“政治”不是整人，是做事。

2、别奢求消除政治。

3、如何建立“政治地位”？

4、别忘培养接班人

5、充分利用“非正式组织”为管理者服务

案例分析：你认为如何利用“非正式组织”为自己的管理服务？

第三部分 从执行者到管理者心态的改变

——初做管理者必须转变的六个观念

一、执行者与管理者的定位

- 1、执行者，执行是天职；
- 2、管理者，让别人执行是天职；
- 3、管理岗位是人资的事，管理人是管理者的事；
- 4、执行者的终极目标是把事做好；管理者的终极目标是把人管好，让下属把事做好。

案例分析：基层、中层和高层管理者在管理上如何定位？

二、帮助别人成功——初做管理者必须转变的观念之（一）

【课堂讨论-4】

反思自己：我为什么做管理？未来的目标是什么？

案例分析：某店销售状元被迫成为店长后，消极怠工直至离职。

- 1、管理的前提是自己先成功；
- 2、管理人的本质就是：选人、用人、育人和留人。
- 3、是否需要“留一手”？
- 4、从管理中找不到乐趣的，不适合做管理

三、从做事到让别人做事——初做管理者必须转变的观念之（二）

- 1、事必躬亲，会养一群懒下属；
- 2、善听良言，会养一群奴才下属；
- 3、让别人做好事的五大法宝：
 - 用对人：什么人做什么事
 - 画对饼：方向第一，努力第二
 - 能激励：兵马未动，粮草先行；给票子、给面子、给位子。
 - 可控制：在你的操控范围内行事
 - 会借势：整合周围一切资源为我所用

四、从观众走向公众——初做管理者必须转变的观念之（三）

- 学会表现自己
- 注意自身细节
- 管住自己的嘴与腿
- 逐步公众形象

【课堂讨论-5】

新官上任一定要“三把火”吗？为什么？

五、低调做人，高调做事—初做管理者必须转变的观念之（四）

- 1、人高调，别人嫉妒；事高调，别人羡慕；
- 2、低调的前提是不张扬；
- 3、润物细无声是管理的最高境界；

案例分析：某企业销售主管用 1 年打造优秀管理团队的事例

六、追求但不奢求完美—初做管理者必须转变的观念之（五）

- 1、精益求精是管理者必备的一种习惯；
- 2、也许你一开始就失败了；
- 3、学会反思，会成长更快；
- 4、自我认知正确，别和自己过不去。

七、必须服从公司利益—初做管理者必须转变的观念之（六）

- 1、多站在公司角度考虑问题；
- 2、越到基层越谈钱；越到高层越谈归属感；
- 3、多长期打算，少短期安排；
- 4、走的时候争取企业“零损失”。