

《领导管人/流程管事》

——彻底解放工厂领导的管理模式

课程背景：

一家企业所要面对的，无外乎人和事。无人就无事，管事要先管人，管人是管事之根本。虽然管人与管事相互联系，人中有事，事中有管人，但管人和管事还是有所不同。然而在很多企业，领导或者老板喜欢把对人的管理和对事的管理打包进行，导致出现这种情况：一件很小的事情因为掺杂进人的因素变得复杂，并最终被弄得一团糟，企业执行力因而大打折扣，领导形象也一扫而光。我认为，区别对待管人与管事，做到“纵向管人，横向管事”，有利于提高团队执行力，增进团队凝聚力。

很多领导或企业的老板喜欢把对人的管理和对事的管理打包，交给副手分管，并说：这个部门.这个工厂.这个车间就交给你了，你帮我管好它。他们还表示：只要帮我管理好了，你要多少钱都行。然而，他失望了。他优待过很多下属，但没人能将他的企业管好。

精益管理作为一种管理模式不难理解，也不难掌握。但为什么在国内企业的应用很不理想呢？有的企业应用了精益管理，业绩得到了一定改善，人员却大量流失，最终业绩还是下滑；有的企业应用了精益管理，也像以前上马 ISO 一样，热闹一阵，最后不了了之，成为面子工程。一个工厂，有两人要素，一个是人，一个是事；

工厂里会出现两种现象：一种现象是管人的人不懂得怎么理事，人/事不分，导致问题频发；另一种现象是管事的人不懂得怎么管人，做/管不分，导致冲突不断；

本课程是段老师建立的一套立体互通式的《纵向管理 横向管事》的管控模式，通过管人与管事既分离又互通的管理模式，是专门针对【企业管理者的一套管理方法论】课程，针对企业在管人和管事方面存在的误区：针对【管人的人不懂得这个人做的事，管事的人不懂得做事的这个人】这一现象而独立开发的课程，结合老师 20 余年来对中国人文及西方科学管理的研究和实践，以及在管理培训实战中呕心沥血的心得之作，是管理思想的一次重要革命。此课程已经在 200 余家企业的实践中得到验证，充分证明！值得您的期待！

课程目标：

- 1.明白人与事该如何区分；
- 2.明白做和管该如何区分；
- 3.明白权力的来源及权力的意义；
- 4.懂得事是横向流动的，人是纵向管理的；

- 5.懂得人事不分所导致的问题频发的原因在哪里；
- 5.掌握做为管事的人应如何去管事，管人的人应该如何去管人。

课程收益：

- 1.领导层面：保证制度文件真正落实.解除领导无效忙碌状态，把更多精力放到企业大发展战略选择上来。
- 2.员工层面：复制已有成功经验.克隆各类优秀员工，同时通过讲解让员工理解，控制并不是束缚员工，而是解放员工，帮助员工快速掌握工作技能，提高工作效率和工作能力，以获得个人与企业的同步成长。
- 3.竞争层面：全面满足客户订单需求和快速出货，帮助企业赢得更多客户支持，在激烈的市场竞争中常胜不输，永远保持有利地位。
- 4.文化层面：通过六种控制手法的学习，学会用规则.制度来代替个人的主观能动性，通过过程对人和事的管控提升团队工作效率，打造高效执行文化，避免不必要的摩擦和内耗，形成公平公正开放的文化氛围，让企业充满生机和活力。
- 5.稳定层面：让学员明白推行管控手法可以促进企业持续发展，使每个人都变成企业核心，最大限度减少对核心人员的依赖，为员工增加安全感和生活保障，降低员工流失率。

课程特色：

本课程段老师重点讲授两个管控的核心思想：“一个是“合”.一个是“分。“合”：强调人与人.岗位与岗位.部门与部门.流程与流程.数据与数据之间如何通过巧妙地合作进行相互制约的思想。“分”：人事分离.做管分离。提出了“管人与管事”的分离思想。其核心在于将对企业具体事务的管理从领导的权力中分离出来，用流程化的模式进行标准化的管理。从而使领导的精力能更多地放在流程解决不了的问题上去。这既可以降低成本，又避免了相互干扰，提升了效率。讲师非常注意管理与控制的辩证关系，不讲大道理，只讲操作方法，如何通过事的过程来控制人的行为，如何通过人的行为来控制事的结果。这就是控制与管理的精妙所在；讲师在本课程中深入探讨中国人在做事时的陋习，通过对人性的研究而开发出来的一套管理方法，本课程将给您一个不一样的管理思维，让学员学来即用，用之即有效的管理方法，生 鲜火辣的精彩内容期待与您分享！

授课方法：

理论讲授,数据分析,图片分享,工具介绍,工具演练,分组讨论,结果发布,讲师点评,课后作业,内

容考试与标准答案,持续改善计划。

适合对象：董事长.总经理.副总.各部门经理.主管.各科室主办科员及基层管理人员

培训课时：2天

课程大纲

第一讲：人事分离

一、变通术与分离术

- 1.精益管理与日本文化
- 2.中国能否以日为师？
- 3.兼论精益管理如何学
- 4.人事分离.做管分离

二、人事不分问题不断

- 1.人事不分的恶果
- 2.和而不同.顺而不从的恶果
- 3.好了事，得罪了人
- 4.做好了人，耽误了事
- 5.好人办坏事
- 6.强势不强效
- 7.小事变大事
- 8.模式两难
- 9.独断专行
- 10.造假成风
- 11.人事两难

三、人事分管理的依据

- 1.管人与管事的取材不同
- 2.管人与管事的标准不同
- 3.管人与管事的风格不同
- 4.管人与管事的方法不同
- 5.管人与管事的心态不同
- 6.管人与管事的角色不同
- 7.管人管事效果互补

四、人和事如何分管

- 1.老板带队来管人
- 2.部门横向来管事
- 3.避开陷阱
- 4.控制情绪

第二讲：领导管人

一、如何建立认同

- 1.先认后管——管理源于认同
- 2.中国人认人，西方人认规则
- 3.先帮后管——认同源于帮助

二、如何改变习性

- 1.习性决定成败
- 2.好习性是训练出来的
- 3.好企业是所好学校

三、如何改变习性

- 1.企业要管人，必须有信仰
- 2.从“信”到“信用”
- 3.信仰是“不二”法门
- 4.信者无敌

四、如何建立信仰

- 1.信仰消除对立
- 2.坚持就是信仰

五、如何建立关系

- 1.人际关系改造的十二道场

第三讲：流程管事

一、限制选择法

- 1.约束出效率
- 2.方便是效率的敌人
- 3.管理就是规定

二、横向控制法

- 1.做/管分离
- 2.横向集权
- 3.人/事分离

三、三要素法

- 1.管理中充斥假动作
- 2.识破管理中的假动作
- 3.控制管事中的假动作

四、分段控制法

- 1.考核为何没有用
- 2.单位划小，控制更好

五、数据流动法

- 1.让数据流动起来
- 2.让改善自动进行

六、稽核控制法

- 1.有一种增长叫自杀
- 2.反复抓，抓反复
- 3.针对 10 次反复设计方案

七、案例分析法

- 1.自己是一面镜子
- 2.从自身找问题
- 3.以事实为依据，用数据说话

八、全员主角法

- 1.每个人心中都有信仰
- 2.孔子如何建立人的标准
- 3.企业价值观传播的三要素

第四讲：传统管理人事不分

一、传统管扣死结

- 1.传统管理：领导丧失了主动权
- 2.传统管理：大治与大乱的钟摆效应

3.传统管理：企业丧失了创新能力

4.传统管理：“人情化”之累

二、传统管理让企业成为帮会

1.“义气”代替了管理

2.重做人，轻做事

三、传统管理让人无法较真

1.消极抵抗，瓦解流程

2.矛盾激化，回复原态

四、传统管理缺乏包容

1.只求同，不存异

2.掩盖矛盾，集体寻死

课程总结