

韩铁林-“跨越鸿沟—企业成长的五重修炼”系列课程提纲

培训对象：董事长、总裁、总经理、高层经营管理者

综述类课程：《企业追求基业长青必须跨越的五道鸿沟》

培训目标：当您的企业正陷于某种困境而徘徊不前，当您做出各种管理努力而不见成效，可能您正在遭遇企业成长的鸿沟，本课程将为您揭示企业从创业到基业长青的成长规律和必须跨越的六道鸿沟，剖析每道鸿沟所产生的管理乱象以及内在机理，从而让您认清问题的本质以及跨越鸿沟、升级到新阶段的根本之道。

课程提纲：

一、抛开概念看企业

- 学管理看企业，雾里看花
- 原生态看企业，更近本原

二、基业长青的五道鸿沟

- 还原企业成长的客观规律，揭示企业成长的真相与变革路径
- 战略鸿沟--从生意到事业
 - ✓ 企业遭遇战略鸿沟的典型困象
 - ✓ 揭示这类管理问题的本质要害
 - ✓ 跨越鸿沟和解决问题的基本策略
 - ✓ 案例分享
- 组织鸿沟--从个人到组织
 - ✓ 企业遭遇组织鸿沟的典型困象
 - ✓ 揭示这类管理问题的本质要害
 - ✓ 跨越鸿沟和解决问题的基本策略
 - ✓ 案例分享
- 执行力鸿沟--从规模到效率
 - ✓ 企业遭遇执行力鸿沟的典型困象
 - ✓ 揭示这类管理问题的本质要害
 - ✓ 跨越鸿沟和解决问题的基本策略
 - ✓ 案例分享
- 文化鸿沟--从习惯到创新
 - ✓ 企业遭遇文化鸿沟的典型困象
 - ✓ 揭示这类管理问题的本质要害
 - ✓ 跨越鸿沟和解决问题的基本策略
 - ✓ 案例分享
- 再造鸿沟--从系统到系统
 - ✓ 企业遭遇再造鸿沟的典型困象
 - ✓ 揭示这类管理问题的本质要害
 - ✓ 跨越鸿沟和解决问题的基本策略
 - ✓ 案例分享

三、现场互动诊断

- 学员可通过对自己公司的背景信息介绍，讲师进行指导剖析，协助学员明确当前遇到的本质问题和发展障碍

韩铁林-修炼一课程：《战略管理—迈进企业战略型成长之路》

培训目标：尽管多数成功的创业者或高层管理者认为自己的企业有战略，但当您正在众多机会面前举棋不定，当您正在经营上遭遇瓶颈，当您正面对喋喋不休的内部争论，当您正为战略执行不力而困惑，本课程将从战略的本质出发，通过鲜活的案例解剖，为您扩展战略视野，提高洞察力，深度系统的提出战略主张

和有效执行提供独到的方法、逻辑和思路。

课程提纲：

一、战略是企业家与机会家的分水岭

- 生意思维将永远停留在鸿沟的此岸
- 事业思维才能推动企业跨越到鸿沟的彼岸

二、打开战略的视野空间

- 不得不明白的企业生存的三重效率空间
- 三重效率空间的比较
- 三重效率空间的经典案例

三、产业为本—如何解读产业

- 如何看懂产业发展规律
- 如何进行产业的对标研究
- 产业成功的商业模式提炼
- 如何界定产业成功要素
- 案例解读

四、如何透视自身资源能力

- 从历史出发
- 从逻辑出发
- 如何还原企业的价值链及竞争存在方式
- 如何识别自身的成功要素
- 案例解读

五、战略选择

- 战略选择地依据
- 战略选择的终极本质

六、竞争战略

- 竞争战略的两个核心
- 从两个核心构建竞争模型的不同思路
- 核心竞争力的培育
- 案例解读

七、确立经营哲学

- 如何看待经营
- 经营开展的基本理念和价值准绳

八、战略执行

- 如何疏通战略执行链
- 如何启动人才的战略性开发
- 如何把握规范化管理的火候
- 如何判断你的企业是否进入战略状态

韩铁林-修炼二课程：《组织管控—打造企业规范化运作平台》

培训目标：为什么授权一放就乱，一收就死？为什么组织结构图画得很清晰，而实际运行完全不是那回事？为什么责任追究不下去？为什么制度流程一大堆仍然跑冒滴漏？为什么会出现诸侯割据，山头林立？

本课程将为您揭示企业从个人化到组织化转变的客观规律，组织管控应遵循的理念、思路和工具方法，使您对组织管控表象问题的本质有透彻理解，对打造规范化运作平台有实操把握。

课程提纲：

一、到了该组织化的时刻

- 从企业家的角度看

- 从组织生态看
- 二、组织化的目的是责任分工和分层**
 - 组织化的基本内涵
 - 组织化是通过哪些具体手段实现和表达的？
- 三、什么样的组织结构既解放生产力，又不失控**
 - 通过案例解读组织如何真正跟随战略
 - 揭示组织管控的隐秘力量
 - 从哪些角度设计管控机制
 - 几种经典的组织形态对比
- 四、流程与制度建设**
 - 流程的重新认识
 - 流程决定组织还是组织决定流程？
 - 流程与制度的区别与联系
 - 流程为什么要量体裁衣，而不可标杆借鉴？
 - 流程背后的角逐
 - 你知道流程的本质吗？研究流程本质上在研究什么问题？
 - 流程建设的思路
 - 制度体系完善的思路
 - 什么样的流程和制度最有效
- 五、授权体系搭建**
 - 如何进行集分权选择，选择的标尺是什么？
 - 授权与制度流程的关系
- 六、确立管理哲学**
 - 如何看待人
 - 实施管理的基本理念和价值准绳
- 七、破解公司政治生态**
 - 你了解滋生政治行为的温床吗？
 - 你了解政治行为的生成机制吗？
 - 破译组织变革的政治密码
- 八、组织化的认识误区**
 - 能否把企业打造成一部机器？
 - 企业家的职能是如何被组织化的？

韩铁林-修炼三课程：《人力资源管理—激活人才能量和执行力》

培训目标：

很多企业不缺战略，而缺执行。当员工出现激情丧失、阳奉阴违，推脱扯皮、士气低落、抱怨弥漫、甚至人才流失，企业必然丧失执行力，必须通过有效的人力资源管理，点燃激情，释放能量，才能提高企业的执行效率。本课程从企业执行力的背景出发，揭示了执行力与作用于“人”的激励机制的关系，从管理实践的角度系统呈现了有效建立人力资源管理体系的思路和方法。

课程提纲：

- 一、执行力是一个以人为中心的课题**
 - 大象还能跳舞吗
 - 高层意志热度在层级向下快速衰减
 - 士气低落
 - 系统紊乱，茫然感
- 二、找出那条关乎效率的驱动链**

- 什么要素在决定着企业的运行效率
- 解开效率之谜

三、考核机制

- 带你全面了解考核思想的演化过程
- 德鲁克对企业本质的揭示
- 深刻判识组织考核与个人考核
- 系统了解考核流程
- 如何强化经营分析的深度
- 如何做好绩效沟通
- 考核效果为什么不好，问题究竟出在哪里？
- 应该树立哪些正确的考核理念

四、激励机制

- 激励效果为什么不好？
- 外在激励的手段
- 薪酬体系设计要点---五层贯通
- 内在激励的手段
- 案例解读：绩效主义毁了索尼
- 案例解读：扔石头的小孩

五、人才布局与结构调整

- 如何进行战略性布局、操作路径和注意事项
- 如何结合实际制定人才的开发策略
- 应搭建什么样的人才优选机制

六、人才瓶颈识别

- 我们通常把管理问题归结为人才瓶颈，什么情况才是真正的人才瓶颈
- 人才开发中的囚徒困境
- 告诉你人才瓶颈的组织化解决手段

韩铁林-修炼四课程：《文化建设—树立企业发展的理性标尺》

培训目标：

文化管理是企业管理的最高层次，无论企业需要树立外部形象还是解决内部理念冲突，无论需要业务重组还是团队多元结构调整，无论需要适应竞争还是提振员工士气，都需要从文化的深度进行理性挖掘和思考，本课程从企业的成长历史和逻辑出发，揭示了企业文化隐性萌发、逐步完善、显化表达的生长过程以及与企业经营管理的内在机理，剖析了文化落地的作用机制，为企业文化建设提供最具实践意义的思路。

课程提纲：

一、文化是一个企业的 DNA

- 什么是企业的 DNA
- DNA 与我们常说的企业文化的关系
- 文化需要覆盖的基本内涵有哪些

二、文化自生长

- 文化的客观来源是什么
- 文化的主观来源是什么
- 经营哲学与管理哲学在什么背景下生长出来
- 文化需要长期沉淀，变成群体习惯

三、文化内涵的调整

- 企业发展遭遇什么情况会触及企业的文化内涵层面？

- 什么管理问题是由文化建设或传播过程产生的？
- 文化内涵调整的两类典型情况
- 案例分享

四、用文化对企业系统进行校准

- 文化内涵----树立理念标尺
- 制度体现----文化对管理机制会产生哪些调整？
- 物质体现----文化对外在形象上会做出哪些调整
- 文化的变化带来整个系统的连锁反应
- 案例分享

五、文化落地四步曲

- 知---如何让员工和社会知晓，案例实践借鉴
- 信---如何让全员和社会认同，案例实践借鉴
- 行---如何让文化体现在行为中，案例实践借鉴
- 动---如何激活员工内驱力，案例实践借鉴

韩铁林-修炼五课程：《企业再造—推动企业战略转型》

培训目标：

当一个企业处于战略不明确、组织不规范、人才机制失效，执行力低下，文化生态恶化的并发症状态，只是由于运气原因还勉强生存，这样的企业亟需系统再造，本课程对系统再造应遵循的逻辑、方法和成功要点进行了深刻揭示，为此类企业的系统再造工程提供思路指引。

课程提纲：

一、什么企业需要再造

- 企业再造的两种情况
- 两种情况的典型表象

二、企业再造是鹰的重生

- 企业再造的起点是什么？
- 企业再造按照什么逻辑展开？
- 企业再造的内在机理和基础结构如何搭建？
- 企业再造成功的关键点有哪些？
- 为什么有的企业再造成功？
- 为什么有的企业再造失败？
- 案例分享