

# Business Re-engineering

## 企业再造工程

—— 管理的转型，突破，与创新

### 课程目标

- 企业要成长，必须突破，必须创新，对一位一般的中国企业家而言，从哪里着手？谁能给他指出一条明路？
- 整理庞杂的管理领域，帮助民营企业家掌握企业转型与创新的关键领域里的核心管理技巧。
- 没有理论，跳脱口号，运用最直观的案例说明，给予民营企业家最容易执行，落地性最强的管理模块。
- 打开企业家内心中纠结不清的观念死结，立刻采取动作。

## 目 录

---

**I 企业升级的战略结构：想想大的！大一点儿的！—— 策略规划？**

成功的管理是 95% 的执行，5% 的策略？战略是方向，对不？从哪

里着手？

## 1 . 管理的链条

- 朝着“团队”与“系统”的方向思考
- 自己划一张公司里管理的价值链

## 2 . 可持续发展的优势

- 种人参？种槟榔？脱贫致富？
- 你的心中有没有舍不得拆掉的水库？
- 对人力资源发展的运用

## 3 . SWOT

- 企业内部关键能力与外部市场/竞争分析
- 分析给自己看，不要欺骗自己
- 写来用，不是写来看！

## 4 . KSF

- 多元化投资？
- 公司的资源与能力是有限的；应该投注在哪里？
- 做熟悉的，不熟悉的，哪一个胜算大？
- 投资，评估行业的获利能力？还是评估合伙人的能力与品德？

## 5 . 企业如何能做强，做大？--- 专心！集中！

- 麦当劳为什么能够成为全世界最大的餐厅？
- 多元化的陷阱
- Focus! Focus! And focus!

## 6 . 哈佛大学的 Michael E. Poter 教授说--- 21 世纪的两项管理命脉

- 降低成本与差异化经营

## 7 . 长尾巴( long-tail )理论

- 企业在追求技术含量高，利润高的行业标准时，有没有遗漏了什么？

## 8 . 过程与结果，哪个重要？

- 小朋友为什么会考一百分？下次还行吗？
- 高层应该重视结果？中层应该重视过程？

## II 中小企业成长与发展的最关键台阶 —— 制度管理与文化建设的突破口；您准备上去了吗？

## 9 . 我的公司制度很完善，为什么没有作用？

- 检查
- 反馈

## 10 . 人性是反制度的

- 您喜欢制度吗？
- 如果可以选，皇帝和总统这两种工作，您条哪一个？

## 11 . 许多中国的父母心理共同的心理负担—怎样把我儿子弄进这家公司去上班？

- 制度与关系的关系是什么关系？

- 人才喜欢靠关系，还是靠实力？

12 . 一般而言，我们总认为“制度”是约束人的行为的，但是，制度可能是一条管理的轨道

- 务实的制度
- 有前瞻性的制度

13 . 企业最常忽略的两种制度

- 表现优秀的员工应该给他加工资吗？什么时候？
- 如果您是领工资的员工，如果您表现优秀，但是老板迟迟没有主动给咱们加工资，怎么办？
- 应该什么时候调整工资？

14 . 如何提升工作拼命，有潜力，但是年纪轻的员工？

- 表现优秀的员工认为他应该获得升迁的机会吧？
- 道路图

15 . 企业文化的定义与建设

- 文化是一种行为习惯的表现
- 文化没有标准答案
- 文化的传播力可以超越法律影响人群的行为
- 企业文化的检查
- 如何拥有强而有力的企业文化？

16 . “假”的文化

- 不做假帐！
- 假发票

- 假的毕业证书
- 假的模范母亲
- 假的团队，会有什么文化呢？

### III 所有的事情都是人做出来的 —— 人的管理

#### 17. 任用自己的亲戚朋友好不好？为什么？

- 张德培为什么没有成为世界职业男子网球排名第一？
- “自己人”比较好信任？
- 权与钱，你喜欢哪一个？
- 企业的接班人，哲学家皇帝

#### 18. 为什么会买到酸橘子

- 如果您不会挑橘子，那您买到酸句子的机会就很高
- 您会不会挑人？您公司的部门主管会不会挑人？

#### 19. 公司要成长，要好好引进人才？

- 千里马和伯乐，谁找谁？
- 从大公司可以引进好的人才？
- 您要他来负责执行，还是战略？搞清楚

#### 20. 别迷信培训—不要以为花了钱办培训就会有效

- 如何使公司的培训有效？原则是什么？
- 由上而下，形成“共同语言”
- 听完课了，And then, what is the next?

- 执行的障碍经常发生在哪里？

## 21. 出去！带着答案来找我

- 什么是对下属最有意义的培训？

## 22. 公司实在不能没有他？下一个是谁？

- 为什么麦当劳会成为全世界最大的餐厅？
- 柯林顿带给美国什么？
- 企业无法成长的真正根源在哪里？

## 23. 末位淘汰制好不好？

- 达尔文管理学，优胜劣败，适者生存？
- 可以给下属压力？
- 用四个问题回答这个问题
- 员工喜欢在压力下工作吗？

**VI 如何使沟通成为企业最关键的软实力-竞争优势？会讲话的人擅长沟通吗？请您再把沟通写一次！**

## 24. 什么是最好的沟通方法

- 一支没有“沟通”的团队，会是怎样的团队？
- 您学会了多少沟通的技巧？
- 在企业里，应该教员工如何沟通？

## 25. 企业究竟在竞争什么？

- 为什么世界级的老板会说沟通很困难？

- 为什么交货不及还要裁员？
- 在您的公司， $1+1=?$

## 26. 如何突破公司里部门与部门间的假象沟通，合作？

- 横向：驱除隐形的隔阂
- 纵向：消弭人为的阶级

## 27. 越级报告，好不好？

- 可以下情上达？可以发现基层的真实面貌？
- 哪一种人最容易离开公司？
- 怎样处理收到的匿名信？

## 28. 团队里沟通的冲突如何解决

- 求同存异
- 积极的让步可以一起把饼做大

## 29. 怎样提升，训练员工沟通的效率？

- 从结论说起
- 金字塔写作法

## 30. 我们单位里，谁最擅长沟通？会不会是一种马屁文化？

- 我们都痛恨拍马屁的人，但是如果下属拍您的马屁呢？
- 好行小惠，难矣哉！
- 企业里的马屁文化会导致什么结果？

## V. 让大家跟着你走 —— 领袖的人格特质与担任教练的能力；管理

思维应该从哪里创新？突破？

### 31. 管理者人际关系的能力

- 什么叫好裁判？吹哨子的能力—公正严明
- 学会做事之前要先学会做人

### 32 . 你想不想要有“远见”？

- 读
- 听
- 看

### 33 . 允许下属犯错

- 剪一截绳子回家用，如何处罚？
- 杀掉自己电脑里的软件，如何处罚？
- 员工犯错，罚钱？报复式管理？

### 34 . 如何建立领导者的影响力？学问很大吗？

- 跑出来的领导力
- 蓝衬衫领导力
- 捡东西吃的领导力

### 35 . 用人不疑，疑人不用，真的吗？如果不对，您有什么想法？

- 这话谁讲的？您估计是真的，还是假的？
- 因为授权，所以必须如此？
- 时间与社会背景的差异
- 人与事，德与才

### 36 . 你能做个公平的老板吗？

- 优秀的人才，必须获得提拔？会不会提拔一个，第二天三个人来辞职？
- 您觉得您很公平，下属赞成吗？怎么办？

### 37 . 有亲和力？我们下了班，大家都像兄弟一样？

- 什么叫坦诚相待？
- 君子不重则不威

### 38 . 领导者必须为下属的成长负责---员工应该有哪些工作目标？

- Develop the business.
- Develop the team.
- Develop yourself.