
管理效能“正”与“负”

管理效能“正”与“负”（管出效益）

-----现代经理人如何走出管理的思维误区

课程背景：

经理人在社会上、工作中、家庭里扮演着不同的角色，但内心世界都有一个共同的需求和愿望，那就是希望找准人生定位，把握人生机会，实现人生效能，体现人生价值。然而传统观念及习惯有相当的顽固性，一旦传统、教条、落后的思想禁锢主导了决策思维，未来发展的命运就进入了死胡同。世界上最大的限制莫过于自筑樊篱的自我限制，而最大的自我限制又莫过于自我思维的束缚限制。只有从凝滞僵硬的静态、片断、机械的习惯性思维中“解脱”出来，经理人才可能再造生机、有效管理、健康发展。

课程对象：企业各级管理者

课程时间：2-3天

课程内容：

第一集：突破思维束缚 走出思维迷宫

人最大的障碍是自筑樊篱的思维束缚。企业必须面对现实、创新思维、统一价值取向找准符合本行业内在本质的发展战略方针。即一个实事求是、脚踏实地、精益求精的以价值为基础的战略指导思想和果断应变的战术执行策略。

- 1) 存在现象及问题分析
- 2) 走出思维意识的“胡同效应”
- 3) 借鉴麦肯锡 7S 模型：评估企业管理系统
- 4) 系统做到企业内外一致

第二集：系统思考（方法论的突破）

一个决策，努力与回馈之间，由系统的综合因素决定；需要考虑多个环节或因素；因果之间不再直接，是扭曲的；威胁最大的是缓慢渐变，是非线性的变化过程。

制度、工具和培训不能解决根本问题，我们必须看的比这更深刻。我们应思考的问题是，惯用的解决方法为什么效果不佳，期望的杠杆点在哪里？

- 1、存在现象及问题分析
- 旧有模式的思维束缚
- 3) 老子的“三生万物”
- 4) 因果之间是扭曲的、非线性的关系

系统思考是“看见整体”的一项修炼

- 6) 组织系统的合理“搭配”

找到问题的根源 造成差距的原因

第三集：命运蕴藏在思维之中

每个人都希望环境、他人发生变化，唯独不希望自己发生变化。如果我们的思维方式没变那么，任何变革都会是徒劳无功。一个不能改变自己思维模式的人将永远不能改变现实，因此也永远不会取得任何进步。



存在现象及问题分析
制度流程：变化的外因；
思维价值观：变化的内因
正确思维：由内向外
自我暗示、自我沟通
思维的三维过程
抽象思维与形象思维
创新思维
有意识与潜意识
思想的力量（思想是万物之源）
自我管理，“改变之门”由内向外

第四集：知人者智 自知者明

认识自己，人类的最高智慧。一个人对自己的看法将在很大程度上决定它今后人生的成功程度。

存在现象及问题分析
“认识你自己” 苏格拉底
我是谁？自我“困惑”
“舒适的陷阱”
真实的“我”？
心理结构与行为机制的关系
人格：性格、气质与潜质
命运、还是后天因素
自我表现的一致性？

第五集：管理者的“盲点”与“盲区”

最严重的错误莫过于不觉得自己有任何错误。一名优秀的管理者能够正确认知自己的管理风格和下属不同的行为风格取向，并且激励和发挥下属的长处，智商与职业素质没有直接的因果关系。有效果的管理就是好的，没有绝对理想及标准的管理风格或模式。

存在现象及问题分析
管理者常见的误区
诊断自己的管理风格
价值观及行为风格取向
发挥员工的长处
智商与职业素质
长处与缺点是一体的两面论
职业经理人的职责
对部下的绩效负责
领导不同于管理
比尔·盖茨的领导素质理论

第六集：悦纳自己 欣赏他人

一名能够悦纳自己的人，才可能真正去欣赏他人。管理者的一项重要职能就是发现人才、培育人才、用好人才。不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则

不可以用人，不可以教人。
存在现象及问题分析
企业人才观：人才资本论
行为背后的目的、和需求
“读人”与动机分析
理性人假设
《孙子兵法》的用人之道
“投射心理”
人才选拔：资质的层次
韦尔奇的人才观及用人三要素
“防卫型悲观”人才观
避免“嫉妒”心理
领导应该：“知贤”而不在“自贤”

第七集：主观能动性的“内核”：自我激励

最有效的激励是发挥员工的主观能动性，是引导员工自己说服自己、告诫自己应该去做什么。有效激励是管理者的职责。

存在现象及问题分析
激励：满足需求的诱因
人的主观能动性发挥与效率
激发员工的“自愈”能力
“赞美”也是一门艺术
“建议”而不是“批评”
有效激励
有效激励是管理者的职责
有效管理者的时间分配
如何激励知识型员工

第八集：情绪与压力的“克星”：自我调控

一流的管理人才应具有一流的情绪与压力管理能力，我们永远将面对压力。做不到情绪与压力管理，不但会使自己前途渺茫，甚至可能使自己的事业毁于一旦！

现象及问题分析
亚里斯多德：“控制自己”，
情绪“盲点”，学会“移情”
情绪短路与情绪管理
认识压力（压力源）
心灵的沟通
忧虑的组成
积极面对压力
压力管理 减压的“3R”原则
自我形象
停顿一下，让心灵呼吸
适者生存 品味现在 接受现实
细微处见精神

毅力是无可取代的美德
快乐之道

第九集：商战在情感平台上展开

在绝大多数情况下，个人在社会中所处的地位更多的不是由智商决定，而是有情商和其它一些因素决定的。

存在现象及问题分析

情商与职业素质

什么是 EQ?

EQ 是企业持续发展至关重要的因素

境由心造，世事的好坏 全看你怎么想

“忍”≠“谅”

“谅解”治愈“伤痛”的良方

情商的作用（市场呼唤情商）

测定你的“情绪情感”

如何提高团队情商

EQ 与生涯规划

第十集：人类难以突破的瓶颈：“模仿自己”

面对不断变化的内外环境，明确自己的核心竞争力十分有必要，既需要保持现有的资源，又要为新理念的产生和新资源、新机会的开发创造一个良好的环境，使旧理念、旧观念、旧资源、旧市场在适当的时候及时忘却和消亡，以提升自己的应变能力、创新能力以及创造未来持续发展的能力，这新旧之间有着不可避免的内在冲突。当前我们面临的首要问题还不是学习，而在于如何从头脑淘汰旧观念。

存在现象及问题分析

旧思维 旧习惯：发展的绊脚石

学会“忘却”和“淘汰”

人生的减法与加法

人生的“得”与“失”（被“机会”打败）

思维定式

道理服从效果 形式服从功能

不确定因素下的思维与决策

创造性思维

知识≠能力

危险的标准答案

创新思维与创新能力

自我重复 自我“麻木”

第十一集：应变与危机管理

没有危机意识，就是最大的危机。变化永远不会结束，尽早预测变化、认识变化、掌握变化的结构和规律，构建企业危机管理体系，应变术就是生存术。

存在现象及问题分析

人无新则庸

美国、德国、日本及中国企业文化特点

企业里的人文基础

企业危机表现形式
组织转型三幕戏
危机存在的辩证观
人生=危机+机会（认知心理）
拓展思维、挑战传统
面对变革韦尔奇的六大准则

第十二集：知道≠悟道≠做到

未来组织之间的竞争首先是学习能力的竞争。一个组织必须具备不断地向外界学习的欲望和能力，并且还要以最快的速度，将所学得的一些转化为行动和能力，竞争力就是这样提升的。“学习型组织”本身的远景很清楚，那就是成为能不断创造未来的组织。

存在现象及问题分析

自我更新

“现代文盲”

体验式学习

成人学习特征

自我反思

知识贵于质，不在量

班杜拉的社会认知论

市场需要什么样的人？

“适合的”才是“最需要的”

创建学习型组织

学习型组织的功能

第十三集：“执行发展”代替“分清是非”

企业不是研究学术理论的地方，也不是抽象模式和永恒真理的场所，更不是空洞争论“是”与“非”，“对”与“错”的地方。企业就是要实干、执行、行动、具体、细节、发展和看到效果。

存在现象及问题分析

道理服从效果

资源共享

执行与效果导向

穿过复杂走向简单

简明化管理

第十四集：“执行”≠“执行力”

市场经济的核心：竞争，积极面对竞争，提倡在行动中修正完善，所有有利于执行发展的因素都予以充分科学的肯定，所有不利于执行的因素都立即排除。管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。

现象及问题分析

竞争：无法回避的现实

活在当下 抓住现在 掌控自己

人生哲理

为者常成 行者常至

管理为实践服务

心态对行为的影响

“目的颤抖”与“墨菲现象”

烧不死的鸟是“凤凰”

注意力经济

第十五集：人性的弱点：“拖延”、“胆怯”

目标与愿景是根植于我们内心最强烈的愿望，是心中真正想要的；是高于现实的；是能够用语言确切、生动、清晰描述的图像。人具有建立和维护自我价值的倾向，人们不懈地努力去实现自己的价值，得到社会的认可和承认

现象及问题分析

自我归因、自我激励、自我价值

人生无处不“营销”

印象管理

胆商的修炼

愿景与机会

决策之巅：直觉

“博弈”

胆商与职业素质

保持积极的心态

成功的捷径“借力”

学会“管理”上司

第十六集：信息过滤造成信息失真

信息不对称，思想不统一，步调不一致，是团队执行力差的特征，造成的主要原因是人们不愿倾听，不会换位思考，团队成员必须对组织的未来发展方向产生共识。如果不能统一步调，那么部门就会向不同的方向用力，团队就会垮台。

现象及问题分析

换位思考

“信息-符号储存系统”的差异

沟通中的“相互作用分析”

维护“自尊”

“胸怀”--人格的升华

修养的作用

编织“伙伴之网”

组织中的四种角色

创富沟通与人脉

良好的人际关系

培养影响力

第十七集：开会、传达、通知、命令≠沟通

沟通不畅是组织执行力差的主要特征。未来的竞争：组织有效的内外沟通。工作场所最需要懂得沟通的人；有效的沟通能整合员工及工作，有效执行组织的目标与方向；通过沟通能提高组织的活力、热忱与执行力。

现象及问题分析

良好的沟通架起一座桥梁

沟通易出现的错误

德鲁克谈沟通

沟通有目标

影响他人

增强你的亲和力

服务原则 搞定“难缠客户”

企业目的：创造顾客

沟通首先是“自我沟通”

第十八集：成为一名卓有成效的管理者

一名优秀的专业人员，并不一定就能成为一名称职的经理人。现代经理人必须具备系统分析能力、沟通变通能力、学习创新能力。管理者如果想发挥管理效能，就得勇于承担责任为自己的行为承担责任是每一个职业成功人士的标志。管理要从细微处抓起。

现象及问题分析

21世纪 职业人应具备什么素质

拥有责任心

自我管理（分配时间、事务分类及目标管理）

修炼内功+创新=成功

管理无小事,决胜在细节

“犯错的成本”

德鲁克谈经理人

领导不同于管理

第十九集：“群体”≠“团队”

群体不同于团队，表面的一团和气，并不代表就是一个真正的团队。成功的企业，一定有一个优秀的管理团队，现代企业“一夫不再当关”。优秀的团队相互之间是工作中的伙伴关系，他们是由企业里的骨干群共同努力并负责建立的新型组织所形成的关系。这样的一群伙伴，是企业的发展动力和精神支柱，他们对企业有深深的责任感，不断挑战彼此的思想加强彼此的理解，精诚团结，以整体力量去迎接外部竞争。

现象及问题分析

班杜拉的“集体效应”，

合作意识

团队合作的基础：共同的价值取向，

比尔·盖茨愿合作的人

群体不同于团队

团队合作的资质

第二十集：“追求”≠“拥有”

所谓幸福并非指拥有许多东西，而是充满爱心，与人分享，赢得尊重，充分地享受身边所拥有的一切。人生的价值不仅是获得金钱、地位与荣誉，它的价值还在于使你满足自己的兴趣，获得内心的愉悦。而人性化管理则是管理的最高境界。

现象及问题分析

耶稣：“给自己”

“不以物喜，不以己悲。”

自我满足 享受人生

爱人者，人恒爱之
爱是心理成熟的重要标志
情感满足
塑造弹性心理
生理、心理健康：事业成功的保障
管理心理
人性管理
情景心理
“心理契约”
幸福指数
远离抑郁 消除焦虑

