

# 铸造卓越

## (第一部分：企业管理与营销基础)

### 内容

- 如何改变自己成为一个管理者
- 管理学知识与方法
- 管理的基本要素
- 卓越组织由何而来？
- “成功”与“成熟”
- 如何到达彼岸
- 卓越组织的细胞---个人(做人之道)
- 组织建设之我见
- 组织建设的重要工具---沟通
- 如何做好人才管理
- 什么是市场营销？
- 战略营销
- 战术营销
- 成长营销

### 第一场：

#### 第一讲：什么合格的管理者？

##### 一、打开你的改变之门

- 1、知识、欲望、技巧和习惯的关系
- 2、习惯的建立
- 3、成长的三个阶段
- 4、技术型人才到管理者--角色转变的困难

##### 二、追求积极的心态

- 1、你具备追求成功人生的积极心态吗
- 2、能否适应时代的变革
- 3、能否把握自己的角色
- 4、能否承受工作的压力
- 5、调整心态的技巧

##### 三、管理基础认知

- 1、新经济时代的特征、优点和挑战
- 2、新经济时代对企业和企业管理的认识
- 3、管理的学的发展历程和发展趋势
- 4、管理的主要职能
- 5、管理的角色认知
  - 一个独立组织中的成员

需要吸取的经验  
把目标和努力连接起来  
把资源变为产品  
应该具备的能力  
对工作和员工给以同样的关注

#### 四、妥善处理你的工作环境

1. 需要克服的七种压力
2. 工作领域
3. 员工的期望
4. 满意和不满
5. 工作生活的质量

#### 五、目标管理

- 1、目标管理的益处
- 2、目标管理的特征
- 3、目标管理的难点
- 4、目标的分解

#### 六、科学的工作方法

- 1、PDCA 工作法
- 2、如何利用甘特图表做计划
- 3、团队合作与工作方法
- 4、职责分析表和期望值分析表

#### 管理工具的介绍--赫塞-布兰查德情景领导模型

##### 有效指导

1. 有效指导者的特征
2. 怎样将态度转变为行动
3. 有效指导的步骤
  - 第一步：指明挑战以及期望得到的结果
  - 第二步：设想各种各样的办法
  - 第三步：制定行动计划
  - 第四步：设定时间期限
  - 第五步：建立评价标准
  - 第六步：为行动提供方便
  - 第七步：贯彻到底

## 第二场：

### 第二讲：卓越组织由何而来？

卓越组织始于卓越的事业目标

- 1、事业凝聚人

- 2、事业鼓舞人
- 3、事业目标是企业文化的核心

卓越组织始于持续的业务增长

- 1、人往高处走是永恒的真理
- 2、以业务增长实现赛马中培养好马

卓越组织始于长期的竞争机制

- 1、卓越取决于什么？
- 2、企业竞争机制怎样认识？

卓越组织始于严格的实践训练

- 1、坚持对细节的苛刻
- 2、实践是铸造组织的唯一之路

卓越组织始于不懈的学习精神

- 1、知识存量是企业的核心竞争力
- 2、怎样规避学习的陷阱？

### **第三讲：成熟企业与幼稚企业比较**

- (一) 成功与成熟概念区别
- (二) 战略管理表现
- (三) 基础管理表现
- (四) 人力资源表现
- (五) 企业文化表现

### **第四讲：如何走向卓越？**

变革

- 组织对环境的适应性
- 通过改进与创新争取比竞争对手做得更好
- 变革包括改进、创新和再造

### **第五讲：认识你自己**

层面一：价值观---决定个人的标准和道德判断

工具型价值观

终端价值观

层面二：认知风格---决定获取信息和评价信息的取向

信息收集：直觉（整体性为主）、意识（注意细节）

信息评价：思考、感觉

层面三：对变化的态度---决定适应性和责任心

对模棱两可的容忍力、控制的导向

层面四：人际需要---决定爱好和相互影响模式

被包容的需要、控制的需要、爱心的需要

### **第六讲：如何应对变革**

- 事情必然发生
- 你希望变
- 知道怎么变
- 机遇在哪里
- 如何抓住机遇
- 必要的路径与方法

## 第三场：

### 第七讲：关于道（做人）（想到、知道、做到、悟到）

#### 1、想到（职业素养）

- A、进取心（主动性）
  - 能不能把事情做到更好？
- B、扎实性（功底）
  - 瞻前顾后、旁顾左右
  - 五个“为什么”
  - 要较劲、要穷尽
- C、预先性（早想）
  - 三点：早想、深想、狠想；

**个人竞争力和价值最大化首先在于用心工作**

#### 2、知道（知识）——知道什么？

- 知道自己
  - 什么角色？
  - 个人目标是什么？
  - 优缺点是什么？
- 知道要求
  - 应该做到哪些事？
  - 应该先做哪些事？
  - 应该把哪些事做到什么水平？
- 知道条件
  - 有什么资源？
  - 有哪些困难？
- 知道方法
  - 怎样去做？
  - 过程中的关键问题怎样解决？
- 知道别人
  - 部下是怎样的？
  - 上司是怎样的？
  - 其他人是怎样的？
- 怎么看这两种要求的区别呢？
  - 一是环境变化
  - 二是角色变化
- 什么叫心中有数呢？

五个知道叫心中有数

知道轻重缓急叫心中有数

时间管理深刻的含义是什么？

不是平均发力作四类事，一定要懂得必须做好的事是什么。

人也分几个阶段：

能做一点事

能做一些事

能做关键事

能做大事

而真正能不能做，首先在于知不知道。

### 3、做到（能力）

第一种层次是做完（不好不坏）

第二种层次是做好（实现目标）

第三种层次是做精（性价比高、价值最大化）

古语说：“取法其上得其中”

人的信誉怎么来？

想到不如知道，知道不如做到。不能失衡

只有一种人可以想到的比知道的多

——做研究的

### 4、悟到（学习）

悟什么？

悟规律

哪些是偶然的？

哪些是必然的？

偶然永远不是规律

悟教训（吃一堑长一智的前提在于长记性）

悟方法（把经验变成方法）

## **第八讲：关于行（行动及怎样工作）**

### 1、计划能力

好的计划怎样出来的？

### 2、合作能力

### 3、学习能力

### 4、教练能力

教练能不能上场和强将手下怎样财无弱兵？

教练不能上场代劳

教练应该上场示范

教练要能忍受寂寞

个人行为改变方式

参与性：一旦接受便能持久、所需时间长

强迫性：速度快，对于不成熟的团体或个人有效，外界控制，脆弱

## **第九讲：职业锚的类型**

- 技术/功能能力型

- 管理能力型
- 创造型
- 安全/稳定型
- 自主独立型

个人职业生涯的开发

- 自我要素开发
- 社会资本的开发

### **信任的维度**

- 正直：诚实、可信赖
- 能力：具体的技术与人际知识
- 一贯：行为可以预测
- 忠实：愿意为别人维护和保全面子
- 开放：愿意与别人自由地分享观点

信任的 4C

- 关切 (Caring)
- 承诺 (Commitment)
- 明确 (Clarity)
- 始终如一 (Consistency)

信任的规则

- 开始于一个承诺
- 然后需要明确和始终如一
- 忠诚只能通过前后一贯的关切行动来获得
- 信任要求按自己的信念行事
- 完全信任要求有一个内部信念的连接系统

信任的层级

- 第一级：职业信任      承诺
- 第二级：个人信任      +忠诚
- 第三级：完全信任      +信念分享

### **如何培养信任感**

- 1、表明在为彼此的利益工作
- 2、用言语和行动维护工作组织
- 3、开诚布公
- 4、公平
- 5、表明指导决策的价值观是一致的
- 6、保密
- 7、显示你的能力

信任的脆弱

建立起来需要很长时间，但你有可能在一夜之间失去它。

怎么办？

## 组织成员的行为

两种组织行为可以满足以上三方面的需求：

- 工作行为
- 组织建立及维护的行为

## 第四场：

### 第十讲：专业沟通技巧

#### 一、人际沟通技巧

- 沟通的定义
- 双赢沟通理念（案例：海龟蛋）
- 专业沟通步骤
- 专业沟通的准备
- 有目的提问的技巧
- 设身处地倾听与移情技巧
- 积极确认技巧
- 利益说服技巧
- 身体语言与沟通
- 人际风格与沟通（测试：人际风格测试）

#### 二、管理沟通技巧

- 管理中的角色
  - 与上司沟通技巧
  - 与下级沟通技巧
  - 与同级同事沟通技巧
  - 与其他部门同事沟通技巧
  - 与客户和供应商沟通技巧
- #### 三、团队沟通技巧（案例分析：航海决策）

- 团队沟通与决策
- 小组会议技巧
- 专业呈现技巧
- 影响力与说服力
- 头脑风暴沟通原则
- 积极的小组沟通原则

#### 四、跨部门沟通技巧

- 跨部门沟通金三角
- 工作职能与工作流程
- 内部客户服务
- 确定本部门的沟通目标
- 了解本部门的信息
- 探询对方的信息
- 判断对方的意图
- 发现双方的共同利益
- 双赢的跨部门沟通
- 克服沟通障碍

#### 五：倾 听

倾听在沟通中的作用要比想象的重要得多

- **听的三个层次**

第三层次：表面性听\_\_听归听，想归想

半听半不听\_\_有一听，没一听

安静而消极\_\_一耳进，一耳出

第二层次：只理解字面意思（误解最大）

第一层次：专心有效的倾听（积极、主动）

- **倾听的障碍**

倾听者障碍

用心不专，急于发言

排斥异议，心理定势

封闭思维，厌烦懒惰

缺乏诚意，消极态度

- **如何倾听**

目光接触、采取开放性姿态

恰当的点头及面部表情

避免分心的举动和手势

提问和反馈

复述、找出关键点

不中断对方、集中精力

- **如何倾听**

掌握全部信息

克服习惯思维

结合视觉辅助手段

掌握说话的模式

了解双方语言习惯

必要的沉默与休息

- **如何倾听**

积极主动，排除干扰

作笔记

迅速思考，积极预期

分析非言语沟通

注意说话的内容而不是方式

听者与说者角色顺利转换

## **第五场：**

### **第十一讲：如何做好企业管理人才的选、用、育、留**

#### **第一章：选才篇**

壹、管理者的个人素质要求

贰、管理者应当具备的基本观念和工作态度

参、管理者的角色认知与角色转换

你所认为的管理者应该如何？

你的目标定位是什么？

技术型人才到管理者--角色转变的困难

#### 四、管理的角色

- 一个独立组织中的成员
- 需要吸取的经验
- 把目标和努力连接起来
- 把资源变为产品
- 应该具备的能力
- 对工作和员工给以同样的关注

#### 伍、妥善处理你的工作环境

- 需要克服的七种压力
- 工作领域
- 员工的期望
- 满意和不满
- 工作生活的质量

#### 六、管理者

- 需要获取的知识
- 管理过程
- 管理原则
- 管理入门
- 系统和形势

### 第二章：用才篇

- 壹、个人职业生涯规划
  - 影响职业选择的因素
  - 职业生涯规划中的不同角色
  - 职业生涯规划路线分析
- 贰、人才梯队计划
  - 开发替换图表
  - 评估管理潜力
  - 规划管理要求
  - 人才阶梯培养计划
  - 授权

### 第三章：育才篇

- 壹、人才培养与组织战略
- 贰、组织培训开发
- 参、培训管理体系设计
- 四、培训过程中的步骤与障碍
- 伍、培训的误区

### 第四章：留才篇

- 壹、什么叫激励？
- 贰、激励理论
- 参、旧的金字塔式激励机制
- 四、新的金字塔式激励机制
- 伍、企业薪酬体系设计
- 六、企业留人方法

## 第六场：

### 第十二讲：现代市场营销学的发展

#### 营销的作用

什么是营销

营销的经济效用

营销在企业中的活动

市场营销史观

科学观和艺术观

成功的企业与成熟的企业

成熟的企业与幼稚的企业

“大”与“强”

成功的企业为什么会衰退

#### 营销的新挑战

世界上唯一不变的就是“变”

主要营销因素变化

#### 营销管理哲学的发展

生产观念

产品观念

推销观念

市场营销观念

社会营销观念

#### 营销导向与生产导向的区别

生产导向与营销导向

推销与营销

### 第十三讲：战略性营销

壹、 跨世纪营销

制胜的营销秘诀

独特的营销战略

常见的营销问题

我们需要营销梦想家

2005 年的营销

贰、 了解、创造、沟通与传递价值

对营销的重大误解

发掘并填补需求

以一盖全？量身打造

营销管理的主要步骤

传递价值过程：创造，体现，宣传，交付

参、 市场机会与目标价值

市场机会的定义

市场机会的主要来源

鼓励创意的产生

扩张需求的主要途径

- 评估并选择市场机会
- 新产品成功的关键
- 产品生命周期
- 市场的离散化与规模经济
- 市场陷阱
- 四、 发展价值主张与建立品牌
- 伍、 非核心业务/产品的低成本、高效率运行

## 第七场：

### 第十四讲：战术性营销

- 一、发展并运用市场情报
  - 有用信息的形态
  - 市场环境
  - 企业环境
  - 搜集信息的方法
  - 信息系统的管理
- 二、营销组合的设计
  - 今日的 4P 思维
  - 产品
  - 价格
  - 通路
  - 推广
  - 迈向整合营销传播
- 三、市场细分与目标市场
  - 目标市场选择的标准与依据
  - 市场机会与企业实力
  - 如何利用外力抓住市场机会
  - 市场疲软的原因
  - 市场导向与用户导向
- 四、消费者行为分析
  - 企业形象与产品定位
  - 消费者需求与心理
  - 消费者的价值取向
  - 消费者分类
  - 消费者行为分析及决策过程
  - 品牌、产品和服务的有机整合
- 五、争取、保留、培养顾客
  - 找出潜在顾客
  - 向潜在顾客进行推销
  - 终身维系顾客
  - 所有的顾客都值得保留吗？
- 六、设计并传递顾客价值
  - 以较低的价格取胜
  - 协助顾客降低其他成本

以向顾客提供更多的利益制胜  
你的顾客不只是省了钱

## **第十五讲：成长性营销**

- 一、 竞争优势的建立
  - 竞争优势的建立与保持
  - 竞争压力模型与应用
  - 市场选择与行业透明度
  - 竞争状况的演变与影响
  - 协同竞争—新的思维模式
  - 市场竞争的核心
- 二、 计划并组织更有效的营销
  - 思考营销计划的过程
  - 企业应发展的营销计划
  - 营销计划应包括哪些因素
  - 建立有效的营销组织
- 三、 电子化营销
  - 消费者购买行为的改变
  - 企业经营活动的改变
  - 企业如何在网络中获胜
  - 如何购买专业的服务
- 四、 可持续性发展的要点问题
  - 学习型组织与学习型领导
  - 员工满意度、激励与个人发展
  - 企业战略规划的流程
- 五、 营销人员的技能
  - 市场认知能力
  - 产品认知能力
  - 各种沟通能力