

# 《全场景化纵横管理术》

## 【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向纵横领导力，方能将团队价值发挥最大化。

《全场景化纵横领导术》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术“场景化培训”设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

**【课程对象】** 企业中基层管理人员

**【课程时长】** 2天，12小时/天

## 【讲师分享大纲】

### 第一单元：关于第三代培训技术：场景化培训的运用

1. 第一代培训以所讲授内容为核心
2. 第二代培训以所培训对象能力模型推演的学习地图为指导
3. 第一代培训与第二代培训的痛点：所谓的赋能却无法落地
4. 从伟大的教育家孔子教学所引发的思考
5. 第三代培训技术：场景化培训简介
6. 场景化培训的核心
  - 1) 以训战结合为执行方式，以解决问题为内在推进
  - 2) 对标优秀企业案例：华为“训+战”结合
  - 3) 对标优秀企业案例：万达学院连续5年获得最佳后勤支持团队
7. 从场景中来，到场景中去：学习内容从认知、赋能到结果改善和行为成熟度
8. 如何运用场景化培训全面提升企业管理成效

## 第二单元：从思维到行为的转变

1. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
2. 管理的三次升级指的是什么？（引发思考：从专业到管理所处的位置）
  - 1) 科学管理—理事
  - 2) 关注于人—管人
  - 3) 组织行为—环境
3. 场景化案例演练 1：从专业到管理-李雷的升迁之喜  
练习：李雷的升迁之路存在哪些挑战？（全局分析）  
练习：李雷升迁后需要做的 8 件事（按紧急重要进行排序）
4. 谋事、谋人、谋局-建立管理者思维
5. 管理者定义及角色背后的位置、关系、职责、行为

## 第三单元：从挑战到应对

1. 从专业到管理容易出现的三大误区
2. 场景化案例演练 2：从专业到管理-对上管理你准备好了吗？  
练习：承接来自领导的工作任务（对上管理）
3. 对上管理思维转变三部曲
  - 1) 从员工思维到管理者思维
  - 2) 从单一执行责任到管理责任
  - 3) 从个体价值到团队价值
4. 管理上级的 RMCS 模型
  - 1) R-关注结果
  - 2) M 关注关系
  - 3) C 关注能力
  - 4) S 关注系统
5. 场景化案例演练 3：从专业到管理-对下管理你 Hold 住吗？  
练习：来自于资深员工的工作推脱
6. 权力的定义：职位权力、交换权力、影响权力
7. 实战讨论：使用三项权力的分析
8. 管理下属的 RMCS 模型
9. 思考：管理者怎样才能被提拔？

- 1) 领导者提拔你，不是为你而是为他自己解决问题
- 2) 必须有业绩落地和价值产出
- 3) 团队的整体士气高涨
- 4) 你不在江山依旧在
10. 警惕思维的惯性，不管对上、对下管理都需要用管理者思维

## 第四单元：横向管理的影响力要素

### 1. 来自横向管理中障碍

- 1) 你部门认为的重点，却不是其他部门认可的重点
- 2) 你部门认为的目标，却不是其他部门眼中的目标
- 3) 你手中没有可让关联部门必须全力配合你的全力

2. 在跨部门协作中，“应该”和道理失去了作用，

3. 只有以目的导向地看清事实；

4. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的积极性来合作；

5. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。

### 6. 场景化案例演练 4：大客户订单丢失谁之过？（上）

- 1) 问题 1：分析影响大客户订单丢失的三个重要部门
- 2) 问题 2：找出导致大客户订单丢失的最重要的 5 个原因

7. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。

8. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。

### 9. 完成工作和贡献价值的区别

10. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力

### 11. 场景化案例演练 4：大客户订单丢失谁之过？（下）

问题 1：销售部对储运部的价值贡献

问题 2：储运部对销售部的价值贡献

### 12. 如何做好横向管理：横向管理 3C 原理

### 13. 实战讨论：

- 1) 描述你的部门价值
- 2) 绘制你的部门实现价值的能力曲线

## 第五单元：横向管理合作策略

1. 场景化案例演练 5：复盘大客户订单丢失始末
  - 1) 问题 1：如果重来一次我们该如何应对？
2. 如何制定确保成功的合作策略
  - 1) 以目的为导向
  - 2) 以目标精准为设定
  - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
  - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
  - 5) 制定准确的协作策略
3. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍：
  - 1) 聆听障碍导致的互不理解
  - 2) 利益冲突导致的互不相容
  - 3) 立场不同导致的互不融合
  - 4) 性格障碍导致的互不喜欢