

统揽全局、价值驱动

《高效管理六项技能锻造》

(2天版课程，主讲：吴国华)

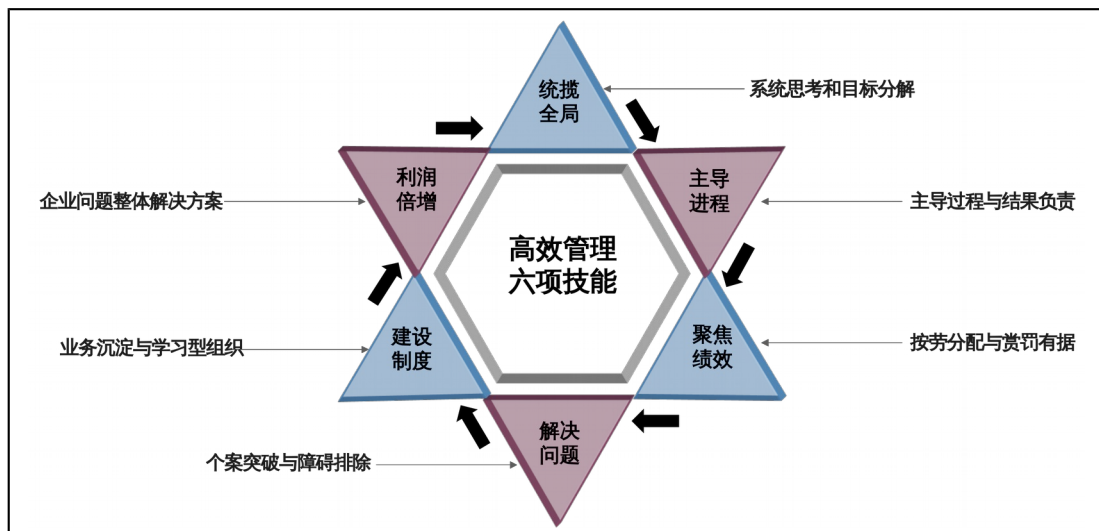
【培训背景】

当今社会已经进入工业4.0时代，距离第一次工业革命后期真正意义上管理概念形成已有100多年的时间，但是在组织的管理实践中，管理者依然会被许多问题所困扰，例如：工作目标要怎样才能正确分解？为什么总觉得做管理很费劲，管理有没有省力之道？管理有没有杀手锏？管理的灵魂是什么？员工不自觉，积极性不高，该做的工作做不好，怎么办……可以说，企业管理的问题层出不穷，而答案则是众说纷纭。因此也深深地困扰着企业的各级管理干部，迫切地想知道问题的正解。

带人靠艺术，管事靠技术。简单的问题复杂化叫艺术，复杂的问题简单化叫技术。火车慢是因为十几节车厢只有一个火车头，动车快，是因为每一组车厢都有发动机。一个企业，是要只有老板一个人是发动机呢，还是把管理干部乃至更多的员工都变成发动机呢？若是后者，则又如何变成发动机？管理干部需要掌握哪些相应的管理技术，才能成为合格的发动机，才能带动员工与企业一起成长？

本课程以管理常见的问题作为出发点，以事为本，不断提炼和总结形成的一门系统性和实用性极强的实战训练课程。讲师通过大量的经典案例，精心为学员传授六项高效管理技能和解决方法与工具，是管理干部系统学习和掌握管理技术的一门必修课。

【课程结构】



【培训收益】

- **统揽全局**——学习和掌握工作的策划与计划、目标分解、工作分解和岗位工作标准制定等管理技术，对管理进行全局性的认识和把握。
- **主导进程**——学习和掌握工作进程主导、跨部门主导、工作检查，以及会议驱动和主导等管理技术，成为一个主导型的管理者。
- **聚焦绩效**——学习和掌握KPI指标确定、绩效考评以及双轨模型等管理技术，对绩效管理以及运用实施有更深入的认识。
- **解决问题**——学习和掌握因果分析、要素优化理论和输入端分析法等管理技术，练就“火眼金睛”洞察事实真相，针对讨论进行个案突破与解决。
- **建设制度**——学习和掌握制度建设、制度执行、学习型组织的建设方法等管理技术，能系统地进行企业制度和管理机制的建设与推行。
- **利润倍增**——学习和掌握企业运作的管理循环和流程化等技术和TBC企业驱动体系的实施要点，找到业务自动运行的方法和管理的省力之道。

【培训特色】 干货~~紧贴实战、干货满满； **系统**~~结构完整、逻辑清晰；
新颖~~视角独特，一针见血； **生动**~~模型解构、案例解析；
有效~~实践检验，解决问题； **实战**~~工具练习，即学即用。

【培训对象】 企业高层领导、中基层管理干部、后备管理干部

【培训时间】 详讲2天（每天6小时/天）

【培训模式】 线下：现场授课——主题讲解+互动教学+案例解析+视频分析+课堂练习+角色扮演+团队竞赛+游戏互动+问题解答+作业点评
线上：直播/录播——主题讲解+案例解析+视频分析+问题解答+作业点评

【课程大纲】（2天版详讲）

第一单元 管理者要如何才能统揽全局？

1、管理者核心能力——策划与计划

案例：如果你是销售经理，你要怎么做？

- 常见的几种做法
- 不做“工头”做“经理”
- 管理者职责——策略展开，组合效应
- 管理者的核心能力（解码能力）
- 配方——做经理也是一门技术活
- 策划VS计划——纵向VS横向
- 为什么员工/下属总是不尽如人意？

- 林彪的一份表格
- 复杂的问题简单化
- 工作策略展开与用人、留人之道
 - 案例：如何提高品牌知名度？
 - 案例：什么是战斗力？什么是凝聚力？
 - 案例：党政工团如何考核？
- 规划—策划—计划

2、管理的纵向——有效目标分解

- 案例：如何筹备一场成功的婚礼？
- 工具：总揽全局的工作总控表
- WBS-工作分解结构
- 管理者应熟练掌握WBS
- 怎样才能让生手变得老练？
- 管理的尖刀是什么？
 - 案例：这个缺口要怎么补？
- 管理的层次与主线
- WBS：计划前的计划
- 谁抓住了工作，谁就抓住了权
- 拒绝领会管理法
- WBS与执行力——如何避免政令衰减
- 向上沟通汇报
- 向下安排工作
- WBS与协调能力
 - 案例：权力不足，怎么当好总助？
 - 分析：WBS分解要点
 - 案例：“老板只跟我说过”
 - 分析：别以“老板只跟我说过”为借口
 - 案例：有人挑战你，怎么办？
 - 分析：用表格把他（们）罩住
- WBS与问题发现
- 风险防范——理性之光扫描
 - 讨论：为什么庞大的项目都能按时完成，而企业的小项目却经常出问题？
- WBS词典与行动指南——如何避免项目延期？
- 小结：管理的杀手锏

3、成功=系统+细节——工作分解与事业做大

- 工作分工协作的三种模式
- 将业务工作分解为三个层次——没有分工就没有协作
- 细节决定成败，对吗？
- 成功=系统+细节

4、管理的界面——管理者与被管理者

讨论：管理者以身作则是否真的有用？

- 什么是管理的界面
- 员工不关心公司效益怎么办？
- 企业与个人流程的双轨理论
- 员工职业生涯规划

5、管理=过程+结果

讨论：结果好的过程不好，过程好的结果不好，怎么办？

- 管理者不但要做事，而且要“作秀”

讨论：业务员“将在外”，过程怎么管？

- 管理的界面——过程规范+结果标准

6、目标到位——岗位工作标准制定

- 一线崩溃，即是全面崩溃
- 工作必做清单
- 岗位工作手册的三个要项
- 岗位工作标准制定的几种技法
- 管理要点：你要什么，你就考什么

练习：财务部和售后服务部要怎么考核

第二单元 管理要如何跟踪落实，才能确保目标和任务的达成？

1、主导——掌控全局

讨论：为什么没有人按电梯按钮？

案例：管理的灵魂是主导——谁去把它穿起来？

- 骑马理论——做一个主导型管理者
- 大人理论——管理者与被管理者
- 管理的灵魂是主导——过程需要主导，结果需要负责
- 管理的层次：干练与授权的基础
- 投资回报循环——董事长价值创造
- 管理实务循环——总经理价值创造

➤ 传统管理职能循环——管理实务概括

➤ 主导创造价值

2、进程主导——做一个主管型管理者

➤ 条理性与“工作跟踪三境界”

➤ 小窍门：把工作日记本与跟踪表一体化

➤ 管理者的信息中枢角色——用表格去骑马

➤ 反向操作——通过异常报告进行主导

➤ 主导到位——跟催及时有力

➤ 文件不要轻易丢出去

➤ 上司也有待你的跟催

➤ 反客为主：把事做到他家门口

➤ 管理是通过他人做事吗？

➤ 事本位——工作就是尚方宝剑

3、跨部门主导——外行如何领导内行

➤ 省力之道——如何把握住接口：可交付成果

➤ 管事抓接口，管人抓责任

案例：原始台账

➤ 管理的要务在于落实责任

➤ 聚焦岗位、区分“职”与“责”——节点内的技术+节点间的责任

4、检查到位——一竿子插到底

➤ 别被手下俘虏

➤ 一竿子插到底=越级稽核+个案突破

➤ 关键时刻——直截了当，赤膊上阵，以身作则

➤ 科学监督六项原则

➤ 可操作性——把制度转换为检查表

5、反向纠错与正向列举——聚焦有问题部分

讨论：员工总会出错，如何让他精益求精？

➤ 反向纠错法与正向列举法对比

➤ 给分法与扣分法对比

➤ 检查表计分方式——扣分法：聚焦有问题部分

6、会议驱动主导——如何抓权

讨论：国民党的税多，共产党的会多，为什么？

讨论：有什么捷径可以强化自己的权力？

➤ 会议驱动体系

- 善用会议
- 会议管理体系
- 会议组织技巧

第三单元 要按劳分配与赏罚有据，管理者应该怎么做？

1、基本工资由什么决定——何谓绩效管理？

讨论：员工不自觉，该做的工作做不好，怎么办？

- 基本工资由什么决定
- 行情工资≠业绩工资
- 工资与工作标准——何谓承诺？
- 问题：无条件基本工资——不做事最合算
- 对策：基本工资从无条件到有条件
- 入职以后的工资转型

2、目标明确——KPI指标确定

- KPI的第一个维度——向上：有效目标分解体系
- KPI的第二个维度——向后：下道工序是客户
- KPI的第三个维度——时间坐标：可持续经营
- 组合考核模型与岗位工作目标——KPI四个维度
- 平衡计分卡对KPI设计的启示
- 工具：目标责任状

3、判断≠事实

- 讨论在哪里——用判断沟通，还是用事实沟通？
- 判断≠事实：能力和态度只能被判断，无法被考核
- 考评≠考核：基于判断还是基于事实？

4、管理的焦点——管人还是管事？

讨论：跟人发生磕碰，是看脸还是看脚？

- 如何避免摩擦？
- 带孩子，带部下，不用管他的能力与态度吗？

案例：维修工没有担当怎么办？

5、窗口作业——双轨模型

- 你们家的流程和我有什么关系呢？
案例：客户不必为无关的部分等待
- 窗口作业与流程分析——双轨模型
- 两方在一起只做必须双方在一起才能完成的事情

- 窗口承诺
- 接口与交集——绩效考核思想

6、绩效考核——若干做法

- 何为绩效？
- 绩效管理的本质
- 奖不如罚，还是罚不如奖？
- 以结果为导向的绩效考核三种模式
- 结果导向
- 主管打20%的分：主观打分，如何打？
- 绩效考核的推行策略

案例：趣味管理学——绩效考核+末位淘汰+竞争上岗

第四单元 管理者应该如何高效地解决问题？

1、聚焦现场——管理改善的“火眼金睛”

- 公司里的两种人：赚钱的人和不赚钱的人
- 直奔现场，先去现场——第一手信息

案例：环节越多，越容易出错

2、如来佛眼——实事求是，洞察真相

- 实事求是，洞察真相
- 为何公司领导重视业绩，不重视绩效考核
- 阿弥陀佛——因果分析，法力无边

案例：老婆为什么跟人跑了？

- 阿弥陀佛=存在就是合理
- 遇到问题，要追问五个为什么

3、化整为零——要素优化理论

- 要素优化理论对领导者人格魅力的解析
- 功能由结构决定，结构由要素构成

4、个案突破——循序渐进、势不可挡

- 找到切入点，从要素入手，个别突破

案例：不要去搞出一张空表格，而要去搞定表格里的内容

- 新官上任三把火：要抓绩效，不要抓纪律
- 何谓老道：在有与无之间

5、输入端分析法——避免本末倒置

- 工作周报到底怎么做？
- 输入端分析法的几个要点

第五单元 管理者如何才能做到带领团队进行业务沉淀和学习型组织建设？

1、以事为本，以事管人——何谓制度

- 何谓制度——（过程规范+结果标准）×利益
- 制度由两部分组成
- 管理的上下限

讨论：员工不自觉怎么办？

讨论：如何调动员工的积极性？

2、学习型组织——模式化与标准化

案例：课前确认事项&表格化

- 学习型组织是企业成长的阶梯
- 学习型组织的三个步骤
- 何谓资深经理人——学习型个人
- 共识与社会进步

3、制度弹性与人为因素

案例：管态度，还是管事实？

- 职业化无所谓有意无意
- 模糊的空间有多大，乱来的部分就有多大
- 原则：把制度做得像数学用表一样

4、贵人贱人理论——代理人风险

- 生活的道理：谁要给谁送礼？
- 什么是贵人，什么是贱人？谁是贵人，谁是贱人？
- 代理人错位的三种形式
- 代理人的腐败风险
- 对策分析：代理人的收益点与腐败的关系

5、制度设计要点

- 量力而行——分清要与不要，行与不行
- 主动妥协更主动——制度是妥协的结果
- 谁打谁的游击？
- 把制度转化为检查表
- 持续改进：制度要有有效期——每年一签
- 制度有效的八个要点

6、制度执行要点

案例：管理者不执行，员工不遵守

- 技巧：让有面子的人配合一次
- 制度管理跟人性管理产生矛盾怎么办？
- 政策≠制度，制度要有约束力
- 约束力——何谓责任与承诺
- 不是不报时候未到——当场结账与秋后算账
- 制度执行力要点

第六单元 有没有实现利润倍增的企业整体解决方案？

1、企业运作与运行——管理循环与流程化

- 管理的纵向与横向
- 输出才是业绩：对下道工序负责就是对领导负责
- 何谓流程化：用结果交接
- 接口标准化
- 后勤部门的考核流于形式怎么办？

案例：酒店预订，问题百出

2、TBC企业驱动体系——让员工为自己工作

- TBC企业驱动原理：三个要点，三个环节
- TBC企业驱动体系——让员工为自己工作
- TBC企业驱动模式——动力传动

3、企业修炼——干部能力解决方案

- 用人一技之长最合算
- 培训与教育的差别
- 检验学习效果的3W1H模型
- 管理干部的知识体系和能力体系
- 消除疑虑：企业培训后，员工会跳槽吗？

4、老板修炼——企业问题整体解决方案

- 企业与企业的竞争，不是人才的竞争
- 企业的瓶颈就是老板的瓶颈
- 利润分配——想开一点：分的是市场的钱
- 老板能力的三个层次
- 老板的四项修炼

5、老板最爱——TBC企业利润倍增计划

- 利润倍增不是梦——TBC企业利润倍增计划
- 结构效率

6、天外有天——超级管理学

- 管理一段——主管级：管理=F（道理）
- 管理二段——经理级：管理=F（道理、利益）
- 管理三段——老板级：管理=F（道理、利益、市场或武力）
- 超级管理学——管理=F（道理、利益、市场、武力）

结尾：

- 课程回顾与总结
- 学员课堂表现点评
- 学习体验与分享
- 团队与个人表现嘉奖

备注：本课程大纲为本课程的基本结构，在此基础上，企业可结合自身情况提出相关需求
讲师将根据企业需求对实际授课作出适当调整。