

《突破瓶颈，业绩倍增》

——基于战略视角的成长型企业管理瓶颈梳理及创新解决方案

课程大纲

讲师：郝军龙

【课程背景】

管理水平在企业发展的过程中，往往是决定生死的关键因素。

中国企业的平均寿命只有 2.9 年。每年超过 100 万家企业破产倒闭。能够生存 3 年以上的企业只有 10%，存活 10 年以上的不到 5%。

为什么企业寿命大都如此短暂？中企联在 2016 年对 2000 家成长型企业做了抽样调查，总结出影响企业生死的 12 条关键管理问题，其中前 6 条如下：

- 1、没有科学系统、条理清晰的经营**战略规划**（92%）
- 2、没有科学的**薪酬与工作绩效评估**体系，“谈判工资”考验员工谈判能力(90%)
- 3、**组织结构**不合理，很多事情没人管，有的事情多人管，出事没人负责（89%）
- 4、**规章制度**不完善，或者不合理导致制度只流于纸面，或者缺乏延续性（87%）
- 5、鞭打快牛，希望员工是全才，越能干的员工越累，**人才流失严重**（83%）
- 6、老板和高管带头破坏企业规则，股东和家族成员对企业**多头管理**（76%）

郝老师 20 多年专注中小企业成长，对此有深切的感受——**没有管理问题的企业不存在**，但怎么解决？中国成长型企业不能照搬西方管理模式，也不适合模仿华为、阿里这种超大规模的企业管理模式，急需一套简洁的、有效的、容易理解、容易落地、富有弹性的管理思想及工具。

郝老师努力多年，专门针对成长型企业开发了一套管理思想及管理工具，并在多家企业指导落地，帮助突破管理瓶颈、提升企业业绩，效果明显，亲自指导的企业，**第二年业绩提升平均不低于 50%**，并且团队稳定，管理顺畅，解决的是**真问题**。

在课堂上，用讲师**原创的系列模型、亲自操作的案例**，还原现实商业环境中企业管理瓶颈突破、业绩迅速提升的过程。让复杂的管理理论简单化，实用化，工具化、落地化，使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

【课程收益】

- 系统了解企业成长过程中会遇到的典型管理问题
- 掌握一套基于企业发展战略的管理问题综合解决方案
- 用案例解析让学员掌握组织结构调整，人才规划策略，用结构应对人才不足的方法
- 用案例解析让学员掌握员工激励方法的调整与升级，以及金钱、关系、梦想的组合激励模式
- 用案例解析让学员掌握影响团队合作的制度设计、领导力提升，文化再造的方法
- 用深刻、思辨，充满国学智慧的内容，引导学员找到解决自身企业管理瓶颈的方法
- 现场解答企业转型升级过程中遇到的各种问题，真正做到：传道、授业、解惑

【课程特色】

咨询式培训。哲学思辨，原创工具，亲操案例，互动研讨，现场答疑，学之能用。

【案例特点】

是亲手操作，不是道听途说。是深入细节，不是浮皮潦草。

是真实数据，不是网络信息。是对标企业，不是神话偶像。

【课程对象】

董事长、总经理、常务副总经理、总裁助理、人力副总、各部门经理等中、高管人员

【课程时间】

2天，12小时

【课程大纲】

案例导入：对待员工很厚道的YF集团，业绩为什么一直难以突破？

一、是哪些管理瓶颈让企业的寿命如此短暂？

- 1、这些流星一样的企业都做错了什么？
- 2、中国企业的平均寿命为什么只有2.7年？
- 3、成长型企业有哪些常见死法？
- 4、企业组织成长过程中有哪些规律性问题？
- 5、中企联调研的12个问题，你的企业有几个？

小节：延绵5千年不绝的中华文明，中间做过多少次典型的自我突破？

二、回到源头——企业与管理都是为了什么？

- 1、科斯的解释——交易成本与分工合作
- 2、德鲁克的觉悟——创造顾客
- 3、战略地图逻辑——财务、客户、运营、学习成长
- 4、组织存在的理由——协作创造价值
- 5、管理是什么——man+age与其他

小节：管理是为经营服务的，管理是成本，是变量，是手段，管理本身不是目的

三、业绩停滞是判断企业是否遇到发展瓶颈的标准

- 1、野蛮生长>完美管理——奔跑中调整姿势是唯一正确的方法！
- 2、郝老师经历的咨询故事——外行说战略，内行看业绩！
- 3、以业绩目标为参照物：先定标准，再说方法——什么是判断管理水平的标准？
- 3、回归常识看组织与团队——目标实现靠什么？
- 4、“STAPC铃铛”模型的进化史：简单实用有效的工具诞生过程

小节：学院派的管理，明星企业的管理，一招治百病的大力丸管理为何大都不好用？

四、目标管理是企业管理瓶颈突破的抓手

- 1、战略是灯塔，目标是阶梯——管理就是管目标
- 2、目标设计是第一个管理问题——自下而上还是自上而下？企业家精神还是实事求是？
- 3、目标分解是管理落地的开始——弱点就是突破点（部门目标分解与组织结构设置，个人目标分解与人才规划与培养）

4、目标应用是管理的魂——没有考核就没有管理

5、心里有数——“数”，就是深入细节的目标管理体系

案例解析：智能家居行业明星——如何用目标分解发现管理缺陷？

五、企业组织能力系统——企业管理系统的瓶颈多因此而起

- 1、组织能力元认知——没有实现不了的目标，只有付不起的代价
- 2、结构的悖论——组织的本质是能力不是结构
- 3、人才之惑——组织二流人才，创造一流业绩；管理就是带领普通人创造奇迹的过程
- 4、大道至简——成长型企业组织结构设计的“两头主义”

5、土壤>果树——人才选拔与培养机制更重要

6、整合——新经济时代，能力可以借用，组织可以外包，使用即拥有

案例解析：能力就在你身边——行业龙头企业的管理组织再造与一线经验萃取之路

六、打造员工动力系统——突破企业 80%的管理瓶颈

1、马克思的社会演变：生产力与生产关系——价值分配决定价值创造

2、马斯洛的需求理论：人生所为何事——尊重人性是做好管理的基础

3、有钱——不会分钱，莫谈管理

4、有爱——钱不够，爱来凑。尊重创造归属

5、有梦——命运共同体>利益共同体。乔布斯与马云的组织搭建

案例解析：法律服务行业龙头的 5 倍增量从哪里来的？

小节：个体需求即国家命运——改革的路径漫谈

七、打造团队合力系统——突破管理瓶颈的最后一道关

序：三个和尚与通天塔——是什么造就了人类文明？语言、法律、宗教等等都在做什么？

1、冲突是必然的——一群自然人的组合为什么不能天然产生秩序？

2、合力的底线：制度——规矩与行为，以“事”为本

3、合力的源头：领导——头人即榜样，以“人”为本

4、合力的持续：文化——请让我追随，以“心”为本

5、合力的打造为什么那么难？——最伤害效率的东西是看不见的：团队间内耗与员工心理成本

案例解析：突破合力，创造奇迹——汽车集团一年三倍增量怎么做到的？

八、管理创新——持续突破管理瓶颈的保障

1、只有创新才能解决问题——创新思维是创新的源头

2、创新的方法——易经的总结、佛陀的启示与麦肯锡的贡献

3、创新的口诀——组合、替代

4、十多年管理咨询的创新思维总结——实用创新方法论 11 条

5、团队创新组织模式——头脑风暴法

九、现场收集的学员问题解答

通常答题时间为 0.5-1 小时，2 天以上课程可设计专门的研讨咨询环节