

向下管理的的关键点

一.训练题目：向下管理的的关键点

二.课程时数：8 小时

三.参加人员：企业主管人员

四.课程大纲：北大民营经济研究院高级工商管理 **emba** 课程讲授部分节录修正

厦大管理学院 **EDP** 中心全国公务单位主管在职进修课程讲授部分节录修正

清华大学继教院 **emba** 课程讲授部分节录修正

央企一带一路国际化外派人员课程讲授部分节录修正

壹. 经理人员向下管理与工作的分析

(一).现代管理者向下管理方式翻天覆地的变化

- 向下管理方式在时代中的悄然不同变化着
- 领导变革之父约翰·科特 **John P. Kotter** 如是说
领导者现在作法传统差异该在何处
- 新向下团队管理中的影响力建设（主管命令控制往领导影响过度的分析）
- 要注意你带领的方式替自己整了啥样的兵
- 主管角色工作的致命地雷（国内主管的通病）

(二).2010 开始的向下管理革命的关键点

- 向下管理需对团队进化的认识与发挥
- 向下管理需有效向下分析目标的方式
- 向下管理需团队凝聚能力与建设方向
- 向下管理需部属成员学习培育与辅导

贰. 向下管理需对团队进化方向的认识与发挥

(一).领导变革之父的新团队向下管理概念（企业团队与人员结构性的变化）

- 2017 年在美国宾大参与一场讨论有感（国外管理界人士对中国崛起的管理研究）

●国内 8090 年代的人员特质（中国崛起的本钱）

●新时代经理人员该赋予团队什么能力（方能所用）

独立个性 服从力 创新空间 喜变化及应变力 自我思维

(二).由动物群体本能中思考向下管理进化

●比尔盖兹未来之路的说法

●野牛野马 大雁 狼（有得也有失）

●服从的羊与野性的狼（传统文化冲击）

●新兴起的蜜蜂与苍蝇新思维（十字路口的突破）

●企业崛起路途下中国文化的影响作用与精彩及制约之处

●平衡观念中的霸道与温柔感性（领导力和管理的相互制衡）

●孟子梁惠王篇：下君用人之力 中君用人之能 上君用人之智

(三).经世致用的国学思想管理参考（与课题有关的向下管理参考）

●韩非子如是说

《韩非子·有度》国无常强，无常弱。奉法者强，则国强；奉法者弱，则国弱

●《孟子》尽其心者，知其性也，知其性，则知天矣

●末稍神经麻痹症

《荀子·王霸》：择其善者而明用之。上诈其下，下诈其上，则是上下折也。如是，则敌国轻之，与国疑之，权谋日行而国不免危削

●鲁哀公问于孔子曰：“寡人生于深宫之中，长于妇人之手，寡人未尝知哀也，未尝知忧也，未尝知劳也，未尝知惧也，未尝知危也”

●大学之道（修齐治平）其身正不令而从，其身不正虽令不从；中庸之道

●孙子兵法如是说（兵与精兵的锻炼过程）

九地篇 有无度之将无畏战之兵 养兵千日用于一时

叁. 向下管理需有效向下分析目标的方式

(一).向下传递信息失效难产的原因

●上级的意图与目标方针跨阶传递不够清晰

- 想把执行计划很快速的完成，规划与命令下达草率
- 对任务执行目标太理想化，可行性含糊
- 没有得到其他部门相关人员合作价值观确定
- 执行操作责任不够明确没有连结化
- 当前背景资料说明不足，使执行者忽略危机
- 对人员执行能力与过程障碍点预估性不足

(二).向下分析目标促完成的传递效率（传递信息有效性的内容）

- 现有状况与问题阐释清楚（来龙与去脉）
- 公司战略计划和上级指示的目标和方针为何？
- 达成目标的数据为何（届时检查依据）
- 目标的时限为何？（何时开始？何时完成？）
- 任务分阶段的目标与检查（所要达成的阶段目的）
- 要把目标目的和操作手段加以区别（命令下达的致命通病）

要掌握有关人员的意图

关于「人」：人员、技能、态度

关于「物」：设备、机械、材料

关于「时间」：期间、时期、期限

关于「场所」：分担区域

关于「经费」：预算

关于「操作」：实施和控制方法

肆. 向下管理需团队凝聚能力与建设方向

(一).领导者对团队凝聚力的投资与产出

凝聚力管理案例分析：

- 李·艾柯卡在接管克莱斯勒公司发现（70年代克莱斯勒的破产危机）

真的是团队吗（一群在同一地点工作的群体而已）

凝聚力与人际关系的网状丝线

李·艾柯卡到底做了些什么

凝聚力拯救了克莱斯勒（凝聚力管理后续对日企影响）

●厦门 DELL 凝聚力活动对全厦门企业的影响（参考众多厦门企业目前作法）

●厦门优必德领导的作为

伍. 向下管理需部属成员培育与学习辅导

(一).对部属培育辅导的重要性

有无度之将无畏战之兵的省思

●孙子兵法（九地篇）的说法

●知兵养兵与用兵

(二).国内某超大企业内部员工调研报告表

●吃惊的基层员工访谈调研数据

●想想自己

(三).传统和新型主管培育部属的操作比较分析表

(四).团队领导常犯的错误的在何处（主管人员常犯 30 项错误的自我省思）

2007 年上海社科院对国内企业员工针对主管的抽样调查报告

课后学习参考资料

主管人员管理的 100 法则

松下幸之助管理员工 21 点技巧

怎样授权 101 招

决策管理 101 招

管理改善 101 招

时间管理 101 招

