

卓越经理人的八项修炼

课程背景：

管理者的职业素质和专业能力二者之间的匹配程度，决定了管理者未来的职业发展和专业前程。

本课程从企业中高层管理者的主、客观角度出发，系统总结了管理者如何从优秀走向卓越的系统方法，把中高层管理者的规划能力、执行能力、指挥能力、控制能力、沟通能力、用人能力、组织能力和学习创新能力融为一体，组成体系，关联彼此又一气呵成。既有专业的学术理论，又具体可行的操作方法，是企业中高层管理者自我能力提升和团队绩效提升的必选课程。

老师授课风格激情四溢、妙趣横生，课程内容旁征博引、引经据典，案例涉及古今中外，哲学、科学、管理学融会贯通，使学员醍醐灌顶、茅塞顿开。

课程收益：

- 准确认知管理人员的价值定位和职业素养；
- 深度剖析卓越经理人的工作业绩与企业发展的因果关系；
- 系统学习中西方最新管理理论和管理工具；
- 掌握并有效提升经理人必备的八项技能；
- 运用管理工具和管理方法，提升管理绩效。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：

1. 企业领导者、总经理、副总经理、部门经（副）理、主管等中高级管理人员
2. 职业经理人资格培训班学员
3. 企业第二、三梯队管理人才及企业储备干部等

课程方式：专题演讲+案例分析+互动教学

课程大纲

导论：东方管理哲学和西方管理理论

一、管理的沿革——西方管理主要管理思想

1. 亚当·斯密的《国富论》和凯恩斯的市场保护主义
2. 泰勒的《科学管理原理》
3. 梅奥的《霍桑实验》
4. 马斯洛《动机和人格》
5. 德鲁克的《管理实践》

二、东方管理哲学

1. 天安门前的华表，象征中国最高的管理哲学
2. 中国管理思想的核心定义：“望君出”和“盼君归”

3. “管”和“理”的区别

- 1) 管—麓也，代表管理的结果和境界
- 2) 理—化璞为玉之法，代表管理的方法和逻辑

4. 中国管理理论的四项原则

- 1) 分理：察之而几微必区以别之
- 2) 条理：得之分有条不紊
- 3) 情理：以我之情，契人之情，无不得其平

4) 法理：天下事，推其情至无憾而安，为善治，为法则

修炼一：管理者的指挥能力

一、管理者的“尴尬”，管理者的威信从何而来

1. 四面受敌：上司压力、下属抵触、同事观望、客户不爽

2. 四个不能

- 1) 个人交情，不能代替工作关系
- 2) 可以做错事，不能用错人
- 3) 不孝有三，不能后继无人
- 4) 可以没权力，不能无威信

3. 四处立威

- 1) 组织附予的法理威信
- 2) 特殊背景隐含的威信
- 3) 专业能力造就的威信
- 4) 个人品行自带的威信

二、管理风格与管理指挥模型

1. 九型人格与管理风格

2. 管理指挥的连续带模式

- 1) 管理指挥的类型：独裁，还是要民主？
- 2) 权变：民主集中制的指挥模式选择

3. 引导式指挥的艺术

- 1) 苏格拉底的引导模式
- 2) 引导式指挥的八种方式

4. 命令

- 1) 命令的方式：强迫、协商、请托、暗示
- 2) 命令的原则：清晰、确认、忌猜测

5. 工作指挥与行为激励

1) 领导指挥的激励原理

2) 行为激励：动机与行为

a 被激励的动机只会产生一种结果：主动积极

b 未被激励的动机能产生六种消极行为

3) 找到激励原点，调动成员积极性，是管理者最好的指挥方式

修炼二：管理者的组织能力

一、组织成长轨迹

第一阶段：形成期，岐见-新进人员的茫然

第二阶段：动荡期，磨合-反弹,探询,冲突,筛选

第三阶段：规范期，成熟-稳定，认同,共识，溶入

第四阶段：表现期，成果-业绩、结果、提升

二、优秀团队是如何形成的

1. 团队与群体的区别
2. 团队和伙团队的不同表现形式
3. 从群体到团队的成长轨迹

三、组织文化的“三个代表”

1. 组织中的钻石效应
2. 组织文化中的三个代表

- 1) 代表工作划分的组合管理
- 2) 代表将划分的工作交由承办人员负责的个人组合管理
- 3) 代表指挥权限的权力与责任的组合管理

四、高绩效团队建设“七步成诗”

1. 团队定位
2. 组织分工
3. 明确目标
4. 制度规范
5. 责任监督
6. 协作沟通
7. 团队氛围

修炼三：管理者的规划能力

一、管理规划的原则

故事分享：毛泽东和林彪的差距

1. 管理规划的基本原则

- 1) 全面性原则：以近看远
- 2) 系统性原则：以点看面
- 3) 目的性原则：以结果为导向

二、组织规划的四个步骤

综合分析→目标确认→方法选择→计划实施

三、目标规划与目标分解

1. 职能目标分解
2. 岗位指标设计

3. 目标管理与绩效考评

- 1) 目标管理的 SMART 原则
- 2) 绩效考评的关键环节

四、流程管理与制度规划

1. 业务流程管理的“四个凡是”
2. 工作流程规划（BPR）有 7 个范围
3. 标准工作流程制订

实战工具：流程文件的标准格式及内容

五、计划实施的五项技巧

- 技巧一：考核——建立科学的计划和考核体系
- 技巧二：共识——取得共识，激发员工责任感和合作精神
- 技巧三：参与——尽量让每一位同事参与计划制定过程
- 技巧四：认可——获得每个业务相关人员的正式认可
- 技巧五：坚持——实现 3Cs - 持续、沟通和清晰

修炼四：管理者的控制能力

一、管理控制原则

1. 20：80 原则
3. 控制关键点
4. 控制关键人物

二、组织情绪控制与工作氛围调节

1. 组织内部的社交/人际关系

2. 组织成员的自我感觉
3. 组织情绪的自我控制
4. 工作氛围调节

三、管理控制的范围

1. 管理控制三要素：事前控制、过程控制、结果控制
2. 审计与稽核
3. 自我管理：相互监督与提醒

四、流程控制和问题解决

1. 流程控制的六个要素
2. 问题分析方法：6W1H

3. 解决问题的四个步骤

- 1) 发现或发掘问题
- 2) 分析问题
- 3) 解决问题
- 4) 防止再发措施

修炼五：管理者的用人能力

一、选人——可以做错事，不能用错人

1. 不做诸葛亮式的管理者
2. 选人、识人的三个误区
 - 1) 人性误区
 - 2) 执行误区
 - 3) 类聚误区

二、用人——寄居蟹是如何生存的

1. 小心团队里的“寄居蟹”
2. 责任是不能被“寄居”的
3. 管理者不要做下属的保护伞
4. 部属寻找保护伞是无能的表现

三、育人——被饿死的鸽子

故事分享：饿死的鸽子是谁之过？

1. 部属成长的前提：培养责任心
2. 为关键成员制订成长计划并辅导执行

修炼六：管理者的沟通能力

故事分享：连上帝都害怕的通天塔

一、管理沟通与沟通法则

1. 没有沟通的团队，一定是各自为政的团伙
2. 再好的沟通技巧，不一定能打动人心
3. 沟通法则
 - 1) 黄金法则：学会倾听，尊重真诚
 - 2) 白金法则：六尺巷-舍与得，化解冲突的境界

二、团队冲突的管理艺术

1. 存在合理冲突的团队，一定是业绩最好的团队
2. 保持团队合理的冲突
 - 1) 工作职责是组织赋予岗位人员的基本要求
 - 2) 岗位冲突和责任冲突，是突显问题的最佳途径

3) 生命力最强的团队，一定是不回避冲突的团队

3. 化解团队冲突的技巧

- 1) 冲突的情境
- 2) 不同情境下的冲突化解技巧

修炼七：管理者的创新能力

一、不同的思维逻辑

思考：牛顿为什么能发现万有引力？

1. 感性思维和理性思维分析
2. 习惯性思维

故事分享：对着牛叫“爷爷”的赶车人

二、创新思维和创新法则

1. 创新思维：不走寻常路

2. 六大创新法则

- 1) 组合法则
- 2) 减除法则
- 3) 扩大法则
- 4) 缩小法则
- 5) 移转法则
- 6) 逆反法则

三、管理创新的6个源头

1. 意想不到的事情
2. 不协调的现象（不方便、不顺眼）
3. 过程的需要（更高效的方法、流程等）
4. 尚未意识到的产业、市场结构的变化
5. 技术和人口变化
6. 科学和非科学领域出现的新知识（新技术、新模式）

修炼八：管理者的执行能力

一、执行力是如何丧失的

1. 影响执行力的三个主要因素

- 1) 文化是组织执行力的灵魂
- 2) 好制度是高执行力的保证
- 3) 流程是执行效率的基础

2. 执行力的关键在于人

- 1) 执行型人才的三个特征：信守承诺、承担责任、结果导向
- 2) 喜欢耍小聪明的人，一般都是执行力不强的人
- 3) 塑造团队文化，植入执行力的价值观

二、执行力管理的八大要素

1. 统一执行力的思想认识
2. 激励“我愿意”的执行主动
3. 明确“可实现”的执行目标
4. 建立执行目标的达成标准
5. 提供“怎么做”的执行方法
6. “效率最大化”的执行流程
7. “做与不做不一样”的考评机制
8. “有效监督”的组织执行控制