

# 现代化企业经营管理思维

## 【背景】

中国由一个农业国家走向工业化国家的路径是极其独特的：依靠外部动力在较短的时间内推动了 this 进程。一次是苏联的全面援华，另一次就是始于 92 年的全面“改革开放”。由于中国外生性工业化这种独特的成长道路，使得人们对于“工业化”的基本思维没能得到真正的、全面的实践性锻炼。从而在全球经济发展一体化的今天，渐渐显现了管理阶层在思想认识上的短板，并由此导致走向现代化运行不畅，或运行成本极高。在深入“供给侧改革”的今天，这些问题都是中国在现代化道路上必须要克服的障碍。

## 【内容】

- 掌握当今世界主流的工业化社会管理思维，建立共同认知的、专业的合作平台
- 了解一般现代化企业的经营管理规则，建立多方共同运行基础
- 讨论经营管理六要素：组织、流程、人、目标、考核和激励。

## 【大纲】

### 一、什么是现代化社会的管理思维模式

什么是管理思维模式——“管理”与“管理”是不一样的！

经营管理思维模式的常见错误

什么是现代化社会的主流管理思维模式

重塑管理思维模式的步骤和工具

管理思维改变的关键要点与方法

### 二、企业的起点——先有人？先有事？

工作分析

工作要素。工作要素是指工作中不能继续再分解的最小动作单位。

工作任务。任务是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。

工作要项。工作就是组织为达到目标必须完成的若干任务的组合

工作分析的方法——KISS 原则

观察法

访谈法

实验法

### 三、工作分析的客观结果——流程管理

什么是流程

流程的定义：流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

流程的六要素：输入资源、活动、顾客、输出结果、活动的相互作用（即结构、价值

流程管理

流程管理定义

流程管理的四个关键词：规范化、流程、持续性、系统化

流程管理关注流程的增值

流程管理的三个层次：规范流程、优化流程、再造流程

#### 四、工作分析的微观结果——人力资源管理的核心

“人”与“事”的匹配

了解岗位责任体系

勾画工作图流程与岗位设计

岗位说明书使用说明

确定胜任某工作岗位所需的基本能力

胜任力模型的介绍（含建模方法简介及通用素质介绍）

胜任力定义及作用

冰山模型与胜任力

胜任力的层级及之间的差异

胜任力模型的建模方法

能力辞典

#### 五、工作分析的宏观结果——组织建设原则

组织建设的前提条件

组织建设的依据——企业战略

企业战略管理概述

企业的业务边界——有所为、有所不为

价值链分析

业务边界决定组织边界

什么是组织边界？组织边界的种类有哪些？

为什么要设立无边界组织？

如何设计适合战略需要的的组织架构

企业如何才能盈利？

战略地图简述——四个层面的逻辑关系

合适的运行流程需要相应的组织结构与之匹配

什么是组织架构

怎样设计合适的组织架构

如何设计有利于组织能力发展的组织架构

组织架构的主要内容

如何建设组织能力？

组织能力的概念和特点

企业能力与企业核心竞争力

#### 六、岗位责任制与目标管理

预期业绩的三个组成成分：目标、工作障碍、岗位胜任力模型

目标管理的方法体系（PDCA 循环）

目标设计方法：

设计的六大基本原则：目标挑战性、目标可行性、目标行动性（分解到基础行动）、

目

标规范性、目标一致性、目标双层性

四层次目标设计法

目标制订规范的四大基本标准：定时、定量、定质、定检

目标 - 行动五标准方法：现象、事例、状态、利益、联系（后续联系）；  
设定目标的步骤

- 正确理解公司目标
- 制定出符合 SMART 原则的目标
- 检验目标是否与上司的目标一致
- 列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法
- 列出实现目标所需要的技能和知识
- 列出必要的合作对象和外部资源
- 确定目标完成的日期

目标设定中的常见问题

从目标到目标管理

- “任务型”和“目标型”企业：目标管理的必要性
- 目标管理的两个核心目的：激励和控制
- 目标管理是绩效考评的前奏
- 目标管理实施的条件

## 七、业绩考核——绩效管理的基本流程

大错特错——绩效管理的普遍误解

什么是真正的“绩效管理”——绩标、效标

绩效管理的基本流程

绩效管理系统中各环节的有效整合

绩效计划

构建绩效指标体系

绩效面谈怎样做（常用面谈方法）

案例分享：企业绩效管理案例分享

## 八、员工激励的操作技巧及激励误区

员工气质与激励

人才类别与激励

引爆员工潜力的实用法则

理解动力与需求

常用激励策略与措施

如何处理员工的抱怨

激励员工士气的技巧

激励缘何无效：激励误区

案例研讨：作为经理你如何激励

总结与问答