

《互联网时代下的管理灰度》

主讲：闫明

壹、培训背景：

互联网是一个人性回归的时代，是发至人类内心最深处的呐喊和需求，是底层权利爆发的时代。商业环境变了，生活习惯变了，消费习惯也变了，工业时代的管理思想要不要变？管理模式要不要变？知识信息爆炸的今天，决定了管理者不能再关起门来做管理，工业革命时代的管理强调的是控制和层级、效率和执行；互联网+时代的管理强调的是服务和扁平、效能和创新。封建时期把人当做资产来用，工业时代把人当机器来用，互联网（知识经济）时代是网络化结构，没有了中心节点，任何一个点都不可能是绝对的权威。互联网技术结构决定了它的内在精神，平等、开发、民主将成为这个时代的主要特征。互联网时代下企业经营现状如下：

- ✓ 员工薪酬越来越高（运营成本增加）
- ✓ 员工离职率越来越高（↑）
- ✓ 员工思想越来越独立（↑）
- ✓ 团队执行力越来越弱（↓）
- ✓ 企业人心焦虑不安、干实事的人越来越少（↓）
- ✓ 精神食粮匮乏、过度重视物质食粮（↑）
- ✓ 管员工没效果、不管又没有效率（↓）

管理是一门高深的艺术，并不是非错即对，非黑即白那么简单。管理中最重要的是中间的灰色，管理灰度就是在黑与白的管理之间寻求平衡。任正非早就在《华为十大管理要点》中提出：“干部要学会灰色管理”。

式、 培训目的：

- 1、 了解互联网思维管理创新
- 2、 增强管理者自我管理和修炼
- 3、 提升管理者责任意识与角色精确定位
- 4、 改善管理者传统的管理沟通模式
- 5、 熟练掌握管理灰度思维在互联网时代的运用与实践

三、 培训对象：

大型企业中高层管理者等

四、 培训时间：

2天（1天6小时）

五、 课程大纲（根据具体企业具体需求可以适当调整）

第一讲：互联网时代管理的全新认知

解决问题：互联网改变了什么，使得我们的企业经营管理如此艰难？

1、 何谓管理灰度？

- 1) 管理的两大职能（执行、创新）
- 2) 两难的境地是管理过程中的常态
- 3) 案例分析与应用（小张迟到）

管理灰度不是一个简单的妥协，这是一种对人性的尊重。这是一种尊重人性、尊重客观

存在的智慧管理之道。

2、 互联网的到了，使得互联网思维得以集中和爆发。

- 1) 生活娱乐层面
- 2) 消费习惯层面
- 3) 商业模式层面

3、互联网是一个人性回归的时代

- a) 权利正倾斜
- b) 信息水平传递

4、传统企业需要五个层面变革思维

- 1) 管理职能层面
- 2) 组织结构层面
- 3) 组织文化层面
- 4) 盈利模式
- 5) 营销层面

5、传统规模型企业 PK 新兴中小型企业（互联）

互联网是人性回归，管理灰度是尊重人性，管理灰度与互联网企业完美结合。

第二讲：卓越管理者的责任担当与角色定位

解决问题：管理者责任意识薄弱，没有担当精神？不清楚自身的位置与职责？

1、卓越管理者的角色定位（角色认知模型 ym—001 图 1）

角色——职责——能匹——担当

2、管理者承担责任三原则（角色认知模型 ym—001 图 2）

- 1) 涵盖原则
- 2) 层次原则
- 3) 就近原则

3、明确卓越管理者的主要职责（案例分析）

4、卓越管理者基于岗位胜任能力素质模型（管理者素质模型 ym—003 图 3）

5、卓越管理者成长的三个阶段

- 1) 打冲锋
- 2) 做管理

3) 树威信

6、管理灰度的四项基本原则

7、管理者角色常见的四种误区（案例分析）

1) 民意代表

2) 小国之君

3) 生产标兵

4) 自燃一卒

第三讲：管理灰度思维在互联网时代的运用和案例剖析

解决问题：管理灰度思维如何和日常管理相结合

1、平庸管理者的三大内伤：

1) 心浮气躁、借口太多

2) 危机感淡薄、学习力不强

3) 缺乏责任意识

2、报销风波案例分析（情景模拟和实战演练）

3、管理者应具备的素质要求

1) 热情、专注

2) 勇于挑战（责任担当）

3) 自我情绪管理

4) 团队意识（大局）

4、团队管理过程中的四大问题

1) 动力问题

2) 效率问题

3) 协调问题

4) 持续问题

5、制度必须具有刚性，没有刚性的制度，就等同于没有制度（比没有制度更糟）

6、报销风波案例分析（情景模拟和实战演练）