

深度管理——突破管理困境的五项深度

主讲：潘鹏

课程背景：

管理强，则团队强；管理兴，则组织兴；管理有力，则企业有力！

近年来，随着管理意识的大大提高，各类组织在管理上的投入狠下功夫，对管理者的培训也加大力度，但随着时间的推移，效果却并未同步提升，甚至还裹足不前。是何道理？问题何在？停滞的管理现实，亟待开发的管理潜力，巨大的管理提升空间……一系列管理中存在的问题，令企业经营者苦恼至极。而这些问题的根源，都源自于深度管理不够！企业的成败兴衰，在于企业管理者的深度管理能力。

管理的基本道理是：一知半解不如无知！管理知识的“扫盲阶段”已经过去，深度管理成为了当下管理者亟待提高和解决的问题。如果管理者不具备深度管理的意识，就不能在现有基础上再深挖管理的潜力，不可能助推组织“百尺竿头更进一步”。要想成就卓越，想要让组织在竞争中不断超越，势必要求管理者先发制人，从当下起就要鼓足勇气、挑战现状，打破自身“舒适圈”，主动变革、深度管理。正是基于这样的理念，老师设计并开发了这一集合了前瞻性和实用性于一身的管理课程。

课程时间：

12小时

适合对象：

企业中高层管理者

课程特点：

- 1、好玩：决不呆板说教，授课手段丰富，形式新颖、寓教于乐，易于接受！
- 2、残酷：课程设计对抗性非常强，预示着当今市场竞争的残酷性，适者生存！
- 3、震撼：改变缘于内心，用极具冲击力的观念，带给学员颠覆性的思考！
- 4、顿悟：在活动中感悟，课程象一面镜子直照人心，使学员即时修正！

课程承诺：

- 1、实战性：老师在管理实践和教练培训上各有十年经验，绝不空讲道理。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有效的案例分享，给学员借鉴启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合素质。

课程大纲：

第一讲 深度自我管理 —— 管亦有道

(第1天)

主讲内容	形式 / 方法
<p>一、深度破冰：</p> <p>一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。 —— 拿破仑·波拿巴</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、拿破仑在强调什么？ 2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平 3、新形式下的管理现状 <p>二、管理者的深度认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、深度调查：员工对管理者的观点 2、管理生涯对深度管理的影响 3、深度管理的要点 4、深度管理的“四能储备” 5、深度管理要具备“五匠”素质 <p>三、值得下属信赖的管理者什么样</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、以身作则 2、真诚且充满激情 3、关注团队里所有的人和事 4、富有创造性地奖励 <p>四、深度管理的核心问题</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、职能型管理者常会碰到的问题 2、深度管理的合作与抵制 3、深度管理的平衡系统 4、深度管理的资源投入 5、深度管理的三层结构 	<p>【破冰游戏】：</p> <p>3分钟看穿你的管理深度</p> <p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.《不可征服》：曼德拉的深度管理艺术 2.《战马》：管理无情领导有爱 3.《蓝天碧水间》：汪小菲的反思会为什么开不成功？ <p>【案例分析】：</p> <p>两个部门间的“小题大做”</p> <p>【情景模拟】：</p> <p>为什么没有人配合你做管理？</p>

第二讲 深度责任管理 —— 当责不让 (第1天)

主讲内容	形式 / 方法
<p>一、厘清“当责不让”的真义</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、当责，站在当今管理最前沿 2、何谓“当责不让”？ 3、管理者如何“当责不让” <p>二、“负责”与“当责”的六大区别</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、执行责任 VS 成果责任 2、重在行动 VS 确保成效 3、承诺是给自己的 VS 承诺是给大家的 	<p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.《喜剧之王》：龙套也要当责 2.《亮剑》：苍云岭之战的当责

<p>4、所有人都具备 VS 管理者具备</p> <p>5、是一种义务 VS 是一种精神</p> <p>6、正确地做事 VS 做正确的事</p> <p>三、人人当责——深化责任的内涵</p> <p>1、贯通组织的价值观</p> <p>2、构建组织的“责任网”</p> <p>3、组织中各层次的当责本质</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 基层当责—— ◇ 中层当责—— ◇ 高层当责—— <p>4、化“指责”为“当责”</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 我们一起来做“1:99” ◇ 关注的不是问题本身，而是解决之道 <p>5、破解欠缺当责的五种表现</p> <p>四、团队当责——汇聚团队的合力</p> <p>1、团队中群体性失责的现象</p> <p>2、何谓“责任分散”？</p> <p>3、造成“责任分散”的“三大主因”</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 责任的不明确 ◇ 从众效应 ◇ 情境的复杂性 <p>4、责任分散的破解之法</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 锁定“一对一” ◇ 榜样示范 ◇ 打造“利益共同体” <p>5、正确“委责”激活团队力量</p>	<p>3.《赢在中国》：袁岳犯了管理中的哪些错误？</p> <p>【案例分析】：</p> <p>1.纽约克尤公园格洛维斯凶杀案</p> <p>2.阿登屋疗养院试验</p> <p>3.小悦悦事件</p> <p>【讨论互动】：</p> <p>1.“三个和尚”的现象</p> <p>2.责任应该属于谁？</p> <p>【情景模拟】：</p> <p>老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？</p> <p>【角色扮演】：</p> <p>如何破解团队的责任分散？</p>
--	--

第三讲 深度激励管理 —— 使众人行 (跨 1/2 天)

主讲内容	形式 / 方法
<p>一、明确你的信念，喊出你的心声</p> <p>1、管理者信誉的来源</p> <p>2、定义属于你自己的价值观</p> <p>3、让价值观指引方向</p> <p>二、以身作则，鼓舞人心</p> <p>1、以身作则的是什么</p>	<p>【情景模拟】：</p> <p>你的心声与信念留言</p>

<p>2、亲身实践你的价值观</p> <p>3、给人们关心组织的理由</p> <p>4、行动，行动，还是行动</p> <p>三、用行动树立榜样的力量</p> <p>1、日程表证明你的注意力</p> <p>2、放大“关键事件”</p> <p>3、制造故事就是制造影响</p> <p>4、明智选择你的呈现形式</p> <p>5、有针对性的测评和提问</p> <p>6、奖励你倡导的</p> <p>四、深度激励的“四项原则”</p> <p>1、信任先行</p> <p>2、感召他人</p> <p>3、倡导互惠</p> <p>4、增强团队的信心与能力</p>	<p>【仿真演练】：</p> <p>以身作则的六项行动指南</p> <p>【案例分析】：</p> <p>1.诸葛亮在失街亭中有没有问题？</p> <p>2.马谡的执行力到底如何？</p> <p>【视频赏析】：</p> <p>1.《归来的沙克尔克》</p> <p>2.《甘地传》</p> <p>3.《勇敢的心》</p>
---	---

第四讲 深度目标管理 —— 共启愿景 (第2天)

主讲内容	形式 / 方法
<p>一、深度目标管理必须具备前瞻性</p> <p>1、深度目标就是着眼未来</p> <p>2、想象未来画面，找到共同目标</p> <p>3、诉诸共同愿景，激发愿景奋斗</p> <p>二、深度认知愿景与创建</p> <p>1、双元双层才是真愿景</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 既有工作目标，也有生活目标 ◇ 既含组织使命，也含个人需要 <p>2、共同愿景的构成</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 目标——深度管理的灯塔 ◇ 使命——深度管理的聚焦镜 ◇ 价值观——深度管理的罗盘 <p>3、深度制定愿景的流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 反思过去 ◇ 关注当下 ◇ 发现主题 ◇ 展望未来 ◇ 创造激情 	<p>【情景模拟】：</p> <p>身处迷雾之中</p> <p>【视频赏析】：</p> <p>1.马丁路德金的“我有一个梦想”</p> <p>2.马云在汉诺威的演讲</p> <p>3.北车副总裁余卫平在哈佛的演讲《高铁改变生活》</p> <p>【角色扮演】：</p> <p>我的愿景演说</p>

<p>三、共启愿景，深度激活团队</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、深度推动愿景的力量 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 以独特为傲 ◇ 让愿景活起来 2、深度激发创造性张力 3、深度感召团队 4、给愿景注入生命 5、达成愿景的五级层次 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 告知——我们要什么 ◇ 推销——感召投入 ◇ 测试——测评反馈 ◇ 咨商——讨论修正 ◇ 共创——认同并参与 	<p>【案例分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.世界 500 强愿景评析 2.昆明供电的“双元双层” 3.青岛港三层愿景评析 4.常州供电局戴向峰的愿景 <p>【讨论互动】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.优秀愿景评析 2.我们在共启愿景中要做什么
---	--

第五讲 深度管理的终极 —— 构建体系 (第 2 天)

主 讲 内 容	形 式 / 方 法
<p>一、深度理解管理体系的价值</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、深度认知事件的层次 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 体系—心智—行为—事件 2、人与管理体系的互动关系 3、管理体系可以让普通人成就卓越 4、体系 = 要素 + 联系 + 结构 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 要素 —— 与体系互为依存 ◇ 联系 —— 产生 1+1>2 ◇ 结构 —— 决定功能和结果 5、抓住管理体系中的“支点”要素 <p>二、深度打造科学的管理体系</p> <p>(一) 深度打造管理体系之一—— 榜样</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、员工的好和坏都是学来的 2、管理中的“贴标签效应” 3、深度榜样的设置法制 <p>(二) 深度打造管理体系之二—— 制度</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、导致管理不利的三大机制现象 	<p>【案例分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.七人分粥的体系问题 2.英国“囚犯船”的问题与解决 3.“米格 25”效应 4.“毛刺事件”刺出的体系思考 5.石墨和金刚石都是碳分子的同素异构体，说明了什么？ 6.狮群和狼群到底哪个更优秀？ <p>【视频分析】：</p>

<p>2、解决制度影响深度管理的三大问题</p> <p>3、制度是帮助管理而不是限制管理</p> <p>(三) 深度打造管理体系之三—— 监督</p> <p>1、解决缺少监督而影响深度管理的问题</p> <p>2、YCYA 闭环监督法则</p> <p>3、深度检查的 3+3 平台</p> <p>(四) 深度打造管理体系之四—— 奖惩</p> <p>1、制度有力+监督有力+奖罚有力=管理有力</p> <p>2、如何科学进行奖惩</p> <p>3、让员工在“奖励超市”自由选择</p> <p>(五) 深度打造管理体系之五—— 文化</p> <p>1、深度管理从改变信念和行为开始</p> <p>2、四招落地深度管理文化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 显化于物 — 氛围营造目视明 ◇ 内化于心 — 理念传播有实招 ◇ 外化于行 — 言行一致落实好 ◇ 固化于习 — 习惯养成最重要 <p>3、影响深度管理文化的三大因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 面子文化—— ◇ 熟人文化—— ◇ 中庸文化—— <p>三、深度管理的终极理念</p> <p>1、深度管理的“蝴蝶效应”</p> <p>2、深度管理激活一池春水</p>	<p>1.《赢在中国》：</p> <p>面对违逆队长的现象，你如何解决？</p> <p>2.《皇家卫队》：</p> <p>如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？</p> <p>【案例分析】：</p> <p>海尔、蒙牛等优秀企业的管理文化落地方略</p> <p>【讨论互动】：</p> <p>深度管理者的落地与践行</p>
--	--