

企业经营管理能力提升培训

主讲：王哲光

课程背景

企业的高管往往是由在原业务领域做出突出贡献的管理者提拔起来的，他们通常有着突出的业务能力，随着公司发展而走上了管理岗位，甚至成为公司决策层，他们每天都要面对各种各样的人际关系和工作中的各种问题，如果凭借直觉和经验进行管理，缺乏经营意识和管理技能方面的训练，他们就会使部门和下属无法成长和发展，或是心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务高手，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

真实的企业经营中，没有太多让我们试错的机会，有些经营管理上的失误甚至会给企业带来毁灭性的打击，如何在安全的情况下获得经营和管理能力上的提升，接受专业的企业经营管理培训无疑是非常好的选择。如果企业在经营管理上缺乏必要的手段和方法，会增加公司成本和运营费用，不但不能帮助生意快速发展，还会造成竞争力降低和陷入混乱，赚钱自然就成为一句空话。在市场竞争白热化的今天，如何在结合现有资源赢得市场竞争的先机，能更低成本的传播产品和服务，增强客户的体验和传递优质的服务，都要求企业的经营者掌握企业管理的方法和手段，培训将模拟出经营管理中的种种场景，在激烈的竞争中，学习要赢得经营的胜利必须掌握的管理技能。

本课程帮助管理者熟悉企业经营管理的精髓及工作流程，能够根据本企业特点实施经营管理；借助各种训练方式营造实战的氛围，使学员快速提升并能在工作中进行卓有成效的企业经营管理，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 清楚企业经营管理者职责，不断提升管理者的核心能力，提高自己的职业素养；
- 提升学员收集、整理、分析、使用企业经营数据的能力；
- 深度解读企业经营战略，掌握企业经营管理的原则，透过企业经营管理案例分享全新的企业经营管理思路。
- 针对企业经营者在经营管理中的普遍问题分析帮助理清思路，明确改变方向，提出实用性极强的解决之道。
- 提高企业经营者领导力与管理技能，能有效建设与管理团队。

授课对象

总经理、企业高管。

培训用时

2天（每天6小时）。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，掌握企业经营管理方法，从而成为企业需要的卓越领导者。

课程大纲

一、企业经营管理者管理素养

1、企业经营管理者角色认知

- 1) 管理活动中管理行为与领导行为的区别
- 2) “正确做事”与“做正确的事”
- 3) 领导者权力的八大来源
- 4) 避免掉入“领导力”黑洞
- 5) 企业经营管理者十大角色

案例研讨：张总的苦恼

2、企业经营管理者管理思维

- 1) 有效利用时间
- 2) 重视对外贡献、
- 3) 关注重要领域
- 4) 有效决策
- 5) 善用所长

3、企业经营管理者素质模型

- 1) 素质模型的理论基础——麦克利兰的21项素质要素
- 2) 高层管理者的通用素质模型
政策性与原则性、事业心与责任感、组织协调能力、
决策和分析判断能力、用人授权能力、帮助员工素质发展、
管理和专业知识、创新能力、人际关系能力、执行力

4、企业经营管理者必备的职业素养

- 1) 职业素养——由内而外成就自己
- 2) 领导者必须具备的洞察力、格局、决策力
- 3) 卓越领导的格局
视野、高度、先见之明、使命感、大局观、胸怀、智慧、勇气
- 4) 责任意识、问题意识、改善意识、创新意识、
- 5) 成本意识、服务意识、客户意识、团队意识

案例研讨：如何让这样的事不再发生

二、企业经营数据分析

1、企业经营数据收集

- 1) 经营数据：财务数据、销售数据、客户数量、市场份额
- 2) 营销数据：产品数据、价格数据、助销数据、渠道数据
- 3) 交付数据：生产计划、交付能力、研发与技术储备
- 4) 组织数据：员工数据、组织结构、招聘数据

案例研讨：我们需要哪些经营数据

2、市场调研分析与预测

- 1) 可行性调查研究与市场趋势分析
- 2) 基本调查研究、次级调查研究、定性调查、定量调查
- 3) 市场情报收集的方式：线上、线下、非公开
- 4) 市场情况与销售分析
需求分析、市场与消费潜力分析、市场供给分析、
价格分析、渠道分析、竞争情况分析报告、经营效益分析
- 5) 基于市场的销售预测

3、客户数据分析

- 1) 预估市场需求
- 2) 确定细分市场
- 3) 选择目标客户
- 4) 客户分级管理
- 5) 标准客户画像
- 6) 客户全生命周期管理

案例研讨：客户分析与销售线索管理

4、企业经营数据的管理、分析与应用

- 1) 企业经营数据的管理原则
- 2) 企业经营数据使用的原则
- 3) 企业经营数据的应用、权限及内部影响
- 4) 企业经营表单设计的原则

三、企业经营管理

1、企业经营策略

- 1) 卓越企业成功的关键要素
战略规划、市场反应、客户价值、员工素质、业务流程、业绩表现、组织领导
- 2) 直面竞争的策略——领先者、挑战者、追随者、补缺者的经营战略
- 3) 企业经营管理的三驾马车：人、财、物
- 4) 企业可采用的经营模式

2、企业经营战略体系规划

- 1) 经营战略规划的内容
战略意图、市场洞察、创新焦点、业务设计
- 2) 市场洞察
宏观分析、竞争动向、客户分析、客户需求与购买流程、SWOT 分析
- 3) 创新焦点
未来业务组合、创新模式、资源利用、创新的模式与领域、创新的思维方式
- 4) 业务设计
业务设计的五要素

案例研讨：企业经营战略规划

3、企业经营目标管理

- 1) 什么是真正的目标管理
- 2) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准
- 3) 绩效目标、项目目标、能力开发目标
- 4) 层级分解目标、绩效考核指标、过程控制目标、时间分解目标
- 5) 保底目标、争取目标、挑战目标
- 6) 如何量化和衡量目标

4、企业经营计划管理

- 1) 希望的最终结果是什么？
- 2) 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
- 3) 确定必要的任务、职责及时限。
- 4) 辨别可能出现的潜在问题与机会。
- 5) 发生问题的原因是什么？

工具：计划分析流程表

演练：如何制定靠谱的计划

四、企业人员管理

1、企业经营管理者们的领导艺术

- 1) 领导者三大能力：诊断、适应、沟通
- 2) 情境领导模型
领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
领导者的四种领导行为 S1-S4
被领导者的四种准备度 R1-R41
- 3) 评估你的领导风格：主要领导风格与次要领导风格
- 4) 诊断下属准备度

演练：如何领导不同的下属

2、合理而有效的授权

- 1) 哪些工作适合授权
- 2) 找到可以授权的人
- 3) 高效授权的关键
- 4) 达成授权绩效协议

工具：授权任务清单

3、如何与这样的下属沟通

- 1) 有畏难情绪
- 2) 工作压力大想放弃
- 3) 消极并影响他人
- 4) 职业倦怠不求突破
- 5) 只做业务不愿带兵

4、绩效评价反馈面谈技巧

- 1) 绩效评价反馈面谈的目的
- 2) 绩效评价反馈面谈的步骤
- 3) 管理者和被管理者的角度
- 4) PIP (绩效改善计划)

演练：绩效评价反馈面谈

职业习惯造就卓越人生