

两天原理课/内训课程大纲

【从管理者到经营者，中层管理人员能力提升】

-----授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】传统管理理论认为，企业的兴衰成败主要是老板的责任，而麦肯锡的最新研究结论是，企业的成败 70%取决于中层管理人员。中层管理人员是企业管理的中坚力量，是承上启下的梁柱，是企业战略目标实现的要件，其重要性不言而喻，如果中层管理能力不足，即使总经理能力再强，就好比一头狮子带领一群绵羊，成为制约企业快速发展的瓶颈，影响企业战略目标的实现，所以提升中层管理人员的管理能力，是企业老总们最困惑、最迫切解决的大事。

但是当下的中国已经进入一个供需过剩的 UVCA 时代，中层管理人员需要的能力已不仅仅是传统的团队建设、上下沟通、时间管理、员工绩效和激励、提升执行力，外部市场的不确定性和激烈的竞争让老板们也变得“无米下锅”，让传统的管理和执行思维不再有效。管理是顺向思维，是我给你多少米，你就给我做多少饭，如果我没有米给你，做不出米饭不是你的问题。管理更多的是你的面前有一条路，你就顺着这条路去走，走得好一点，走的快一点，不犯错就可以了。

今天企业需要的是“**像老板一样思考和行动**”的经营者，而非“当官不做主”、俯首听命的执行者。经营是逆向思维，是以结果为起点，以终为始，当老板没有米给你的时候，你要学会“找米下锅”。摆在经营者面前的压根就没有路，要靠你从无到有把它给踩出来，我们今天企业真正缺乏的，不是只对过程负责、不对结果负责的“等米下锅”的管理型人才，而是敢于又善于“找米下锅”、并且对最终结果负责任的经营型人才，这才是我们现在很多企业转型创新最大障碍之一，也是本门课程的精神所在。

【课程简介】宗英涛老师结合自身 10 余年的咨询管理实践，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了当下企业中层管理者的成长之路，并融合国内外一流企业的实践案例。宗老师的观点是，企业要弥补系统短板，提升中层管理人员整体绩效的能力，必须转变角色，从管理者变成经营者，从经营者变成奋斗者，才能在思维上适应外部多变的市场环境与市场经济接轨、与领导的思维接轨，与公司整个运营系统接轨，在提高个人素养的基础上，建立共同信念的团队，消除团队短板，使团队高效、执行到位，实现企业的战略目标。

本课程通过用经营解决管理问题、承接责任打造激情四射的小团队、目标管理让团队激情永续、目标实施做教练而非裁判、工厂制造产品心灵塑造品牌、战略降本增效五步法、基于作战团队的激励机制、赋能经营和中层干部选育机制等 8 个章节，用两天时间系统诠释当下企业需要的中层领导选育之道。

【培训收益】

1. 掌握“用经营解决管理问题”的逻辑，把中层管理者变成经营者
2. 掌握平台型组织的构建，打造责权对等、激情四射的自我管理型单元组织能力
3. 学习用于单元组织独立核算的工具和方法，掌握降本增效和循环改善的能力
4. 掌握高目标制订策略，用高目标激活组织，倒逼绩效和经营能力的提升
5. 构建目标导向的作战行动，苦练内功，打造目标实现和创新突围的努力
6. 针对制造类中层管理干部，现场有灵魂，通过打造超越客户需求的、带有温度的产品能力
7. 针对销售和市场类中层管理干部，通过调优产品、客户和流程，用三大增量结构实现增效降本的能力
8. 建立公平、公正的业绩评价体系和“分灶吃饭”逻辑，实现差异化激励和分配
9. 用“赛马不相马、升迁靠竞争”的机制，打造员工的选用育留和“能上能下”的良好氛围
10. 通过赋能和授权，实现单元组织的责权对等，激活团队的奋斗意志和决心

【课程特色】遵循以中为体、洋为中用的原则，采用引导式授课，在系统研究日本企业经营的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中高端管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

第一天 课程纲要

第一篇 从“管理事”到“经营人”

1.1 为何今天的管理越来越累？

- 1.1.1 管理人员当官不当家
- 1.1.2 工作的驱动力就是弄好 KPI
- 1.1.3 以考代管，以罚代管
- 1.1.4 钱发了，激情没了
- 1.1.5 不授权累死，授权气死

1.2 经营和管理的区别

- 1.2.1 何谓经营？何谓管理？
- 1.2.2 诺基亚的失败，是因为管理不好吗？
- 1.2.3 通用电气可能要解体，谁应该为此负责
- 1.2.4 用经营解决管理问题

1.3 能够战胜 UVCA 的只有速度

- 1.3.1 企业更需要能“找米下锅”的经营者
- 1.3.2 从“追责”机制到“当责”机制
- 1.3.3 管理型干部和经营型干部的区别

第二篇 承接责任，打造自我管理的小团队

2.1 何谓阿米巴经营模式

- 2.1.1 经营回到“小”时代

2.2 用《成功方程式》诠释事业经营

- 2.2.1 平凡人也能干大事的方程式
- 2.2.2 如何提升组织的能力
- 2.2.3 如何提高组织的热情
- 2.2.4 如何统一员工的思维方式

2.3 打造激情四射的单元组织

- 2.3.1 从“科学管理”到“价值共生”
- 2.3.2 从“直线职能型”到“平台型组织”
- 2.3.3 职能化组织的三大优势、四大劣势

2.4 单元核算-单位时间核算制

- 2.4.1 单位时间核算表
- 2.4.2 选择驱动组织增长的目标

【案例学习】中石油江苏某天然气公司的市场化组织

【课堂互动练习】构建本企业的市场化组织

第三篇 目标管理，让团队激情永续

3.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明

- 3.1.1 能够推动企业发展的只有绩效
- 3.1.2 领导人的资质取决于目标
- 3.1.3 戴明不仅是质量专家，更是绩效专家

3.2 年度经营目标体系的建立

- 3.2.1 不确定时代，用什么来管理目标
- 3.2.2 为何我们总感觉公司的目标订得高？
- 3.2.3 不能以现在的能力制订目标
- 3.2.4 大胆设想、细心规划、认真实施

3.2.5 言出必行制度（业绩承诺制）

【案例分析】中石油江苏某天然气更的绩效承诺制

第四篇 目标实施，做教练而非裁判

4.1 付出不亚于任何人的努力

4.1.1 京瓷的领导心得：先人后事、率先垂范

4.1.2 工场即道场，工作即修行

4.1.3 要“有意识地”把自己逼入绝境

4.2 绩效执行和绩效辅导

4.2.1 稻盛和夫论绩效管理

4.2.2 领导要学会说“我不知道”

4.2.3 绩效辅导的“五教法”

4.2.4 用“意愿-能力”矩阵图区分追随者

4.3 绩效评价和能力提升

4.3.1 先组织评价，后个人评价，绩效正态分布

4.3.2 不是用结果验证，而是验证结果

4.3.3 能力提升是企业经营的起点，也是终点

4.3.4 系统思考≠系统地思考

【案例分析】百米跑的启示：行为没有变，结果不会变

第二天 课程刚要

第五篇 工厂制造产品，心灵制造品牌

5.1 企业经营的“三境界”

5.1.1 事上磨，阳明心学的实践论

5.1.2 企业创新的源泉来自哪里？

5.1.3 爱迪生：天才=99%汗水+1%灵感

5.1.3 《经营十二条》中的创新逻辑

5.2 京瓷哲学解读

5.2.1 贯彻“完美主义”

5.2.2 到工作现场“倾听产品的声音”

【案例分析】门捷列夫的梦想

第六篇 大成靠谋，战略降本增效

6.1 营销和市场管理干部能力进阶

6.1.1 调优产品，从卖产品到卖 SBU

6.1.2 调优客户，平衡利润和客户满意度

6.1.3 调优流程，实现以顾客为中心

6.2 策略的起点是差距

6.2.1 寻找业绩差距：四比三看

6.2.2 紧抓主要矛盾，确立战略意图

6.2.3 业绩差距突破示意图

6.3 成本削减三大类别

【案例分享】某制造业企业的降本示意图

6.4 用增量思维，挖掘更多利润源

6.4.1 业绩提升是个系统工程

6.4.2 四阶段增长的驱动力

6.4.3 企业基业长青的秘诀

6.4.4 三大增量结构的设计

6.4.5 机会差距的突破策略

【案例分享】吉列公司如何突破机会差距？

第七篇 基于作战团队的激励机制

7.1 激励机制的原理

- 7.1.1 激励机制一览图
- 7.1.2 PDCA 循环的 4Y 原则
- 7.1.3 需求层次论 vs 双因素理论
- 7.1.4 分配模式的演变：按劳分配 vs 按要素分配

7.2 团队激励机制的设计

- 7.2.1 团队奖金激励的示意图
- 7.2.2 三维定三杆：三级目标体系的设计
- 7.2.3 “三线四区”绩效方法论
- 7.2.4 增量驱动力的构建
- 7.2.5 绝对考核 vs 相对考核
- 7.2.6 绩效增长“七步组合法”

第八篇 中层管理干部的培养和成长

8.1 技术人员胜任管理人员的 10 大理念观

8.2 经营型领导选育的 6M 模式

- 8.2.1 建模 – 建立经营型领导的标准
- 8.2.2 选料 – 经营型人才的甄选
- 8.2.3 制胚 – 经营型人才的人岗匹配
- 8.2.4 匹配 – 经营型人才的专业晋升
- 8.2.5 成型 – 经营型人才的持续定位
- 8.2.6 修整 – 经营型人才的追求卓越

8.3 赋能和授权

- 8.3.1 授权非恩赐，业绩必承诺
- 8.3.2 有效授权的 5 个条件
- 8.3.3 授权的深度和宽度
- 8.3.4 化解授权的风险：授权=信任+约束

【案例分享】美的集团通过授权进军世界 500 强