
基于组织战略目标实现
《全场景纵横管理》
——王静老师

课程大纲



【课程名称】 《基于组织战略目标实现-全场景纵横管理》

【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向纵横领导力，方能将团队价值发挥最大化。

课程《基于组织战略目标实现—全场景化纵横管理》，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术“场景化培训”设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【课程对象】 企业中/基层管理人员、管理精英、储备干部

【讲师分享大纲】

第一单元，导入：关于第三代培训技术：场景化培训的运用

1. 从伟大的教育家孔子教学所引发的思考
2. 第三代培训技术：场景化培训简介
3. 场景化培训的核心
 - 1) 以训战结合为执行方式，以解决问题为内在推进
 - 2) 对标优秀企业案例：华为“训+战”结合
 - 3) 对标优秀企业案例：万达学院连续 5 年获得最佳后勤支持团队
4. 从场景中来，到场景中去：学习内容从认知、赋能到结果改善和行为成熟度
5. 如何运用场景化培训全面提升企业管理成效

第二单元：组织战略目标实现：从管理思维到管理行为的转变

1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”
3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
4. 案例分析（现场互动）：本季度绩效表现评估
 - 1) 甲：吃苦耐劳型员工
 - 2) 乙：积极主动型员工
 - 3) 丙：资深元老型员工
 - 4) 丁：新进活跃型员工
5. 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分
6. 分析两次打分的差异存在
5. 来自《认知商业》的启示，商业社会职场规则：“源于交换关系，归于价值创造”
6. 提升团队整理绩效的 RMCS 模型：
 - 1) 保-结果
 - 2) 促-关系
 - 3) 提-能力
 - 4) 维护-系统（各司其职）
7. 作为管理者在构建高绩效团队时应扮演的角色和承担的责任

-
8. 角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为
 9. 管理者的本质：借力与聚力
 10. 管理者三种不同角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色：用行动将目标变成结果
 - 2) 管理角色：绩效改进，通过别人完成工作
 - 3) 领导角色：机制&文化，通过营造组织氛围从而提升组织效能
 - 4) 基于组织战略目标实现的管理者需要具备的三大核心技能：概念、人际、技能
 - 5) 基于组织战略目标实现的管理者需要：搭班子、定战略、带团队

第三单元：管理，从思维到行为的转变从场景练习开始

1. 案例演练：管理者升迁之喜

背景介绍：XX，作为公司中一位资深主管，在公司工作X年有余，工作勤恳，为人热心，正逢公司内部架构调整，成立一新部门，公司领导层决定予以升迁并负责新部门的运维及管理工作。

2. 案例演练：XX的升迁之路存在哪些挑战？
3. 案例演练：升迁至管理者后需要做的8件重要的事（排序练习）
4. 基于组织战略目标实现的四大要诀：明道\取势\优术\树人
5. 全局管理思维的构建：高智者谋局、中智者谋人、低智者谋事-建立管理者思维
 - 1) 谋局：内化于心、外显于行、固化一制、物化于境
 - 2) 谋人：搭班子、定战略、带团队
 - 3) 某事：从战略目标设定到成果落地

第四单元：全场景纵横管理-对上情商管理的艺术

1. 为什么要做好对上管理？
2. 对上管理的基础：洞察自身与上级所需

-
3. 做好对上管理的“和则两利”原则
 - 1) 利-从“利”出一孔到“力”出一孔
 - 2) 和-价值“合”才能行动“和”
 4. 场景化案例演练：对上领导你准备好了吗？
 - 1) 日常工作中的对上管理
 - 2) 重要工作任务重的对上管理
 5. 对上管理思维转变三部曲
 - 1) 从员工思维到领导者思维
 - 2) 从单一执行责任到领导责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
 6. 案例演练：承接来自领导的工作任务（对上管理）
 7. 对上管理实战模型+训练+话术
 8. 对上管理提升执行力的六大步骤
 9. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
 10. 对上沟通实用工具清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）

第五单元：全场景纵横管理-对下情商管理的艺术

1. 为什么要做好对下管理？
2. 从盖洛普的研究报告看对下管理
3. 做好对下管理的价值
4. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
 - 1) 工作态度=认知+情感+行为意向
 - 2) 案例研讨：管理者被赋予的权力起到什么作用？
 - 3) 管理中权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 4) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 5) 从马斯洛的需求五层次在管理中的运用
5. 组织中四种不同类型员工的管理
 - 1) 意愿高+能力强

-
- 2) 意愿高+能力弱
 - 3) 意愿低+能力强
 - 4) 意愿低+能力低
 6. 案例演练：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
 7. 目标管理的常用理念
 8. 基于组织战略目标实现的三大目标管理工具
 - 1) 战略地图—锚定方向
 - 2) 平衡计分卡—上下衔接
 - 3) 行动计划表-落地实现
 9. 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 1) 外部公平
 - 2) 内部公平
 - 3) 个体公平
 10. 从目标制定到成果落地模型
 11. 对下管理章节总结，对下管理模型
 12. 通过纵向管理攻略提升管理效能

第六单元：全场景纵横管理-横向情商管理的艺术

1. 基于组织战略目标实现的管理者需要关注横向管理对于绩效产出的影响
2. 从组织架构图中看横向管理
3. 为什么组织中横向管理对于管理者来说难度系数最高？
4. 来自横向管理中三大障碍
 - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
 - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
 - 3) 横向沟通中你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
5. 在跨部门横向管理中，没有“应该”！
6. 基于组织战略目标实现的管理者需要以目的导向地看清事实；
7. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的动机来合作；
8. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。

9. 案例演练：重大过失谁之过？（上）

1) 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门

2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）

10. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。

11. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的满足和价值链接。

12. 完成工作和贡献价值的区别

13. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力

14. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）

15. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示

16. 横向管理模型帮助我们提升协作能效

第七单元：横向情商管理合作策略的底层逻辑

1. 团队研讨：重大过失案例复盘

2. 如何制定确保成功的合作策略

1) 以目的为导向

2) 以目标精准为设定

3) 清晰分析和定位关键的协作节点

4) 找准关键节点上关键人物的关注点

5) 制定准确的协作策略

3. 跨部门横向管理中的人际沟通障碍：

1) 聆听障碍导致的互不理解

2) 利益/立场冲突导致的互不融合

3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥

4. 如何准确地解决横向管理中的人际沟通障碍：

1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受

2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突

3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一

5. 横向管理模型提升企业整体绩效