

中国成长型组织必须修炼的高管核心培训课程

运筹于帷幄之中，决胜于千里之外！

夫未战而屈人之兵，乃善之善者

也！

《赢在管控》

【课程背景】

企业战略的本质是通过产业组合、整合、协同效应的实现，创造远远超越单体企业、个体产业的利润。随着我国企业规模的壮大和涉及的业务领域的不断扩张，市场经济的日益竞争，企业营运管控已成为企业能否有效发展的主要课题。

但是，企业在发展的过程中，人员越来越多，造成组织结构繁杂、内部沟通

不畅、信息损耗明显、应对变革能力大为下降，也就是我们常说的“大企业病”。

如果不能有效治疗“大企业病”，公司不但无法持续增长，甚至会因此而消亡。如果我们注意一下经济新闻，德隆崩盘、格林科尔解体、中航油折翼、三九集团病变等事件，总是刺激着我们的神经。

为什么悲剧会一再重演？这个问题看似简单，但其指向却甚为关键：众多的没有顺利发展的企业集团，虽有着各自“不幸”的原因，但都能引申出一个共同的问题——公司的营运管控出了故障。因此，建立有效企业管控体系，已成为企业的高层管理者殚精竭虑思考的主题。

【课程收获】

2天的课程我们聚焦提升高层排兵部阵的技能

《管控模式》课程将传授给企业

如何带出一支能征善战的团队？

如何找到企业管理的最佳路径？

如何坐在家里气定神闲的指挥外部将士？

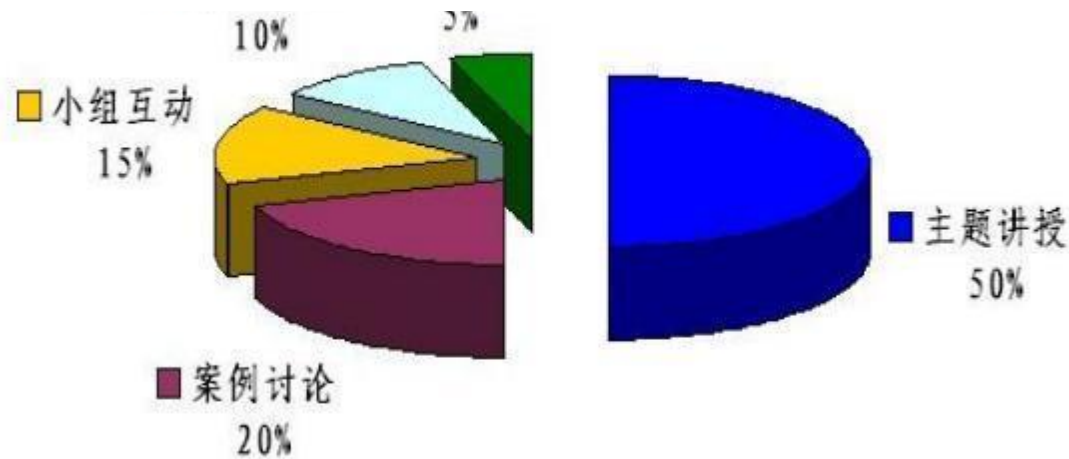
【授课风格】

杨老师的课程激情洋溢、互动性强、案例丰富，非常贴近学员的实际情况，能够根据学员的情况深入浅出、逻辑性强，培训过程中能够为学员号脉，解决学员实际工作中的难题，杨老师拥有极高的授课技巧，授课如行云流水，大气磅礴，众多案例信手拈来，内容精彩纷呈，他善于运用启发式授课风格，注重实战、实用和实效性，拒绝空洞的说教与虚华，语言幽默风趣，富有激情、现场感染力极强，全力以赴，把培训视为一种使命！所到之处，学员们无不被他“用生命的激情和力量做培训”所震撼和感动，好评如潮。

【课程时间】 实战版 2 天 (12 小时)

【参加对象】 本课程适合于企业各层级，总裁、总经理以及中高级管理人员

【授课模式】



【课程大纲】

导言、关于学习的效率及学习方法分析

前言：企业发展的时代特征

供求关系发生逆转

同质化导致微利时期到来

经营重心亟待向客户需求转移

第一章、营运管控概念（案例分析、短片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

一、什么是管控？为什么要进行营运管控？

1、人的改变：通过改变“事”，来改变“人”；

2、事的改变：以结果为导向，抓过程控制；

3、通过改变制度来改变人（习惯），通过改变人（习惯）来改变企业文化。

二、管控的两大内涵

（一）、组织优化

完善组织架构，并制定岗位职能：明确什么人做什么事，什么人该做什么事，什么人能做什么事。

1、老板-----定方向（战略）、带队伍（人心）

2、高层-----定指标（目标）、抓稽核（流程）

3、中层-----定任务（计划）、抓落实（执行）

（二）、系统优化

1、定标准：制定企业生产经营活动中的各种作业标准（包括组织架构、部门职能、岗位职责、制度文件、检验标准等）

2、搞制约：制定企业部门之间的职能制约、人与人之间的工作制约、工序与工序之间的相互制约

3、抓责任：制定企业内部一种责任机制,企业发生的任何问题都要有具体的部门或个人对其最终负责

4、创效益：制定成本改善模式带领全员参与攻关改善,突破企业各个瓶颈工序，消除一切不产生效益的浪费

案例分析：管控三问

1、管什么事情？

2、管到什么程度？

3、到底如何管？

三、影响公司管控模式选择的因素分析

(一)、环境因素

(二)、习惯因素

解决方法：

改变文化----不只是靠口号、靠培训，而是通过实操、执行来改变

改变员工----不只是靠教育、靠拓展，而是通过实操、执行来改变

改变制度----不只是靠 ISO、靠宣导，而是通过实操、执行来改变

五、有效管理六原则

1、注重成果

2、把握整体

3、专注要点

4、利用优点

5、相互信任

6、正面思维

第二章、企业的二八管控模式（案例分析、短片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

一、八大控制方法

1、限制选择法——限制随意、限制贪念、按规定做

2、横向制约法——横向控制、相互监督、横向管理

3、三要素法——制定标准、形成制约、追究责任

4、计划制定法——订单评审、单位划小、交期准确

5、数据流动法——数据统计、量化业绩、绩效考核

6、稽核检查法——改变习性、惩恶扬善、公平公正

- 7、专项公关法——聚焦瓶颈、激发潜能、提高效率
- 8、全员主角法——人人管己、人人为企、自主管理

二、八大保障系统

- 1、企业文化保障——文化重建、文化宣导、文化固化
- 2、团队打造保障——组建团队、户外拓展、教育培训
- 3、效率提升保障——动作改善、降低内耗、技术创新
- 4、激励机制保障——奖勤罚懒、按劳取酬、实现共赢
- 5、全员责任保障——明确职责、敢于担当、相互协助
- 6、全员交期保障——资源整合、信息共享、客户满意
- 7、全员品质保障——反复检查、工序客户、持续改善
- 8、成本控制保障——按需请购、减少浪费、开源节流

第三章、营运管控的方式（案例分析、短片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

一、企业法治管理

- 1、人治与法治的区别
 - 2、制度的起点是小人思维，先小人后君子大家都是君子
 - 3、制度就是假定人性是恶的，你相信人性善良，企业就出问题
 - 4、制度的设计背后是好人原理，有好报才有好人
 - 5、制度不相信眼泪，有法必依，执法必严
 - 6、领导有情，管理无情，制度无情
- 案例：万科的法治文化

华为的法治推行

二、企业文化管理

- 1、光有制度没有文化，要么管理有力，要么崩盘
- 2、光有文化没有制度，要么自然推动，要么软弱无力
- 3、文化具有抢占员工心智，驱动员工行为的作用
- 4、揭秘企业普遍存在的五大毒品文化
- 5、文化是企业之魂
- 6、只有建立同一种文化，才能将管理发挥到极致 案例：万科的集团化文化模式

三、企业运营机制

- 1、企业家最大的智慧就是建立一个团队而去影响更多的人
- 2、建立企业家与团队共同成长机制，让外人变成亲人，让员工与你干一件事情
- 3、员工的忠诚来自于你帮助他解脱三件事情：财务自由、能力提升、精神境界

四、企业的愿景和使命管理

- 1、企业家必须学会——塑造企业愿景
- 2、领袖成功的秘密就是给人类希望
- 3、树立企业美好愿景是驱动员工内在驱动力的关键要素
- 4、伟大的公司必须要有伟大的使命
- 5、使命是战略性的规矩
- 6、使命能凝聚员工
- 7、使命能感动顾客

8、使命能给团队带来超越金钱的行动力

案例：龙湖的愿景与使命确立