



# 经营思维与管理技能提升

讲师：陈松

课程纲要

## 【课程名称】经营思维与管理技能提升

### 【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现经营结果我们称之为目标落地。在目标落地的执行过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着经营目标实现的最终结果。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。

尤其是作为新兴的孵化器行业的负责人，不但要了解新兴行业的发展趋势、成长周期、经营策略、国家政策，还要带领团队完成招商、管理、服务等具体的事务性工作。职务与权责虽然有限，但对组织与客户发挥的作用却很大。

《经营思维与管理技能提升》是专门针对孵化器管理人员拓展经营思维、掌握管理知识、提升管理技能而开发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解经营与管理的基本概念、方法和工具，给受训学员呈现完整的经营与管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

### 【课程收益】

- 了解企业经营的基本逻辑
- 掌握赢利与经营模式的特点
- 掌握人工智能背景下的组织特点
- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理者的角色定位
- 掌握管理者的核心五大能力

**【课程对象】** 孵化器负责人、储备干部

**【授课方式】** 案例分析+小组讨论+现场演练

**【课程时长】** 2-3天，6小时/天

### 【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 白板纸每个小组至少需要 5 张，三色白板笔各一支。

## 【课程大纲】

### 第一单元：先谈经营后议管理

- 企业经营的核心目标是什么？
- 企业价值创造的链条
  - 基本价值链
  - 辅助价值链
- 企业经营工具：商业画布
  - 商业画布的九大模块

案例研讨：不同组织的商业画布对比

现场演练：绘制本组织的商业画布

- 人工智能背景下的组织特点

乌卡时代的到来

敏捷型组织特点与运行地图

## 第二单元：管理与团队管理者角色认知

- 案例讨论：什么是管理？
- 现代企业管理导图
- 作为上级的管理者角色定位：领导者、规划者、团队规则的维护者
- 作为同事的管理者角色定位：内部客户

案例研讨：功夫在诗外的启示

- 作为下级的管理者角色定位
- 管理者是上级领导的“替身”
- 管理者是坚定的执行者

坚定执行者的核心工作

小组讨论：发现上级犯错怎么办？

执行者的计划、实施、检查、改善

## 第三单元：从团队建设到有力执行

- 小组讨论：什么是团队？
- 小组讨论：什么是执行？
- 执行就是有结果的行动

案例分析：有苦劳不是执行

案例分析：履行职责不是执行

案例分析：完成任务不是执行

执行是对自己百分百负责

- 领导高绩效团队的五大能力

基于目标的绩效达成

基于价值的人本管理

基于凝聚的组织文化

基于发展的组织学习

基于行为的组织沟通

#### 第四单元：基于目标的绩效达成

- 什么是目标管理？

化目标为行动

目标分解工具：OGSMA

现场演练：OGSMA 分解工作目标到行动

- 工作计划的核心五要素

- 过程管理

过程控制的四个方向

过程控制的五个方法

- 绩效管理 VS 绩效考核

- 绩效管理四流程

- 绩效指标提取

战略分解法

职责提取法

现场演练：提取某岗位的考核指标

## 第五单元：基于价值的人本管理

- 什么是人本管理？
- 案例研讨：人是管理中最大的变量
- 人本管理的三大要素

有意愿

有能力

有机会

- 不同类型人才的使用策略

支配型员工的用才策略

影响型员工的用才策略

谨慎型员工的用才策略

稳健型员工的用才策略

综合型员工的用才策略

- 案例研讨：从结果到过程
- 组织留人的三大措施

案例研讨：从动机到绩效

案例研讨：从绩效到结果

案例研讨：从结果的满意

## 第六单元：基于凝聚的组织文化

- 团队发展阶段与管理方式

- 团队管理的四大要诀
- 案例研讨：文化是如何影响行为的
- 案例研讨：阿里巴巴新旧“六脉神剑”对比
- 团队文化的虚与实
  - 什么是团队文化？
  - 竞争策略与团队文化选择
  - 案例研讨：让团队文化从“文”到“化”
- 团队文化建设的流程
- 团队文化建设的 4.0 工程

#### 第七单元：基于发展的组织学习

- 案例研讨：一人吃堑，团队长智
- 组织发展的三大途径
  - 从经验到知识
  - 从知识到技能
  - 从技能到应用
- 组织学习的四大方式
  - 知识学习的要点
  - 技能学习的要点
  - 任务学习的要点
  - 创新学习的要点
- 员工训练系统的“四个一”建设
  - 一个团队

一组程序

一套工具

一种机制

- 案例研讨：如何让员工的脑子动起来？
- 组织学习的四大关键

## 第八单元：基于行为的组织沟通系统

- 团队沟通体系的构成

团队例会体系

指令追踪体系

问题反馈体系

绩效辅导体系

- 绩效面谈的基本流程

告知成绩 自我评价

肯定成绩 给予赏识

指出问题 改善不足

订立计划 行为驱动

- 现场演练：没完成任务的李经理

- 管理沟通的两个层次

意见一致 VS 行为一致

案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？

- 影响沟通效果的四大要素

## 第九单元：课程回顾与答疑