

# 管理核心能力

## 授课老师：晏世乐

### 【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

### 【授课时间】

1—2天，5—6小时/天。

### 【授课对象】

管理人员。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

**【课程大纲】**（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前达成共识，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

前言 课程概述

一、管理的四大基本职能

计划、组织、领导、控制。【案例】法约尔。

二、管理培训计划（MTP）

（一）基本认知。

（二）自我管理：时间管理、情绪管理。

(三) 工作管理：决策能力、目标管理、高效执行。

(四) 人员管理：沟通能力、管理下属、领导能力。

## 上篇 人员管理：依法规范人性管理

### 一、依法管理是底线

(一) 为什么要遵守劳动法？【案例】职场碰瓷。

(二) 如何遵守劳动法？

业务部门应该配合人力资源部门，做好员工的依法管理工作。【案例】如何证明不符合录用条件、严重违纪？  
孕期也能解除劳动合同？

### 二、规范管理是骨骼

(一) 健全制度、奖罚分明。

1、“以制度管人，而非人管人。”提高管理效率，增加公平性。【案例】敲钟VS造钟。德国闯红灯。活力曲线。

2、制度存在的问题及对策。

(1) 问题：长官意志。对策：民主。【案例】《猫鼠游戏》：弗兰克·阿巴内尔。

(2) 问题：模棱两可。对策：明确。【案例】插队。多报销的士费、酒店费。

(3) 问题：生搬硬套。对策：结合实际。【案例】郭沫若：“吃狗肉是为长人肉，而不是为长狗肉。”

(4) 问题：朝令夕改。对策：成熟稳定。【辩论】制定制度从松还是从严？

(5) 问题：有令不行。对策：令行禁止。【建议】以身作则。【案例】破窗理论。

(二) 优化员工教育——爱岗敬业。

没有制度是万万不能的，但是制度也不是万能的。

【案例】田教授家的 28 个保姆。

教育关键：能打动自己，才能打动别人！

1、爱岗敬业，到底是为了谁？

(1) 不爱岗敬业：单位有损失，员工损失更大。

(2) 薪水高低由谁决定：老板还是员工？【案例】10 年工资不变。华为清退 34 岁员工？查尔斯·施瓦布的传奇。

(3) 平凡岗位能否学到东西？【案例】李嘉诚。

2、如何培养爱岗敬业的精神？

(1) 认识工作价值。【案例】3 个石匠的故事。钱学森。

(2) “假装哲学”。假装喜欢——订出目标——努力实现——真地喜欢。【案例】本人离开劳动局的经历。

(3) 树立危机意识，由危生爱。【案例】国企下岗。

(4) 心怀感恩，快乐工作。

用人单位——经济源泉——成功阶梯。

感恩激发工作热情：远离抱怨，勤恳做事，踏实做人。

3、爱岗敬业的具体要求。

(1) 熟悉业务、掌握技能。【案例】有没有时间学习？

(2) 积极进取。积极进取——做出成绩——超越期望——获得机会。

第一，执行力。“除非违法，坚决执行！”不抵触、不应付、不拖延、不推诿。【案例】深圳市民花田。

第二，自主性。要我干什么——我要干什么。

第三，提升性。复盘——不断精进！【案例】我手下2个研究生对比。2个和尚打水。

三、人性管理是血肉

关键：对员工进行有效激励。

(一) 激励的作用。

工作绩效=能力×动机激发。【案例】松下幸之助。

(二) 激励的原理。

“需求产生动机，动机引发行为”。激励的本质就是满足需求。【案例】马斯洛的“需求层次论”。

(三) 激励的实用方法。

分清是非，正确的行为用正面激励去强化，错误的行为用负面激励去避免。【案例】韦尔奇。

前提：了解员工需求，对症下药。【案例】董明珠设置员工意见箱。扶贫对象 VS 老厂长的雕塑。

1、满足生理需求。

(1) 薪酬激励。马克思：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”【案例】任正非：“钱分好了，管理

的一大半问题就解决了。”【论证】赫兹伯格激励保健双因素理论。

(2) 奖励激励。“无利不起早”，“重赏之下必有勇夫”。

2、满足安全需求。

(1) 安全生产。【案例】“断指经济”。

(2) 福利保险。【案例】抚养逝世员工的小孩。

(3) 依法签订、解除劳动合同。【案例】兔死狐悲。

3、满足社交需求。

(1) 团队激励。倡导团队精神，营造一个有愿景、有激情、有凝聚力、亲密和谐、友爱融洽的团队。

第一，团队关心员工。【案例】建立员工生日档案。

第二，引导互相关心。【建议】组织恳谈会。【案例】蒋介石。

第三，树立共同的敌人。【案例】如何开展拓展活动？

(2) 沟通激励。

第一，积极主动。【提问】领导和下属，谁更应该主动？

第二，不要自私。【案例】吸烟。

第三，不要自大——倾听。

(3) 感情激励。“士为知己者死，女为悦己者容”。

【案例】吴起爱兵。刘备苦心留住徐庶心。陶华碧。

(4) 宽容激励。“容言”“容过”“容异”。【案例】齐桓公不计前嫌用管仲，“绝缨会”，尼克松用基辛格。

#### 4、满足尊重需求。

(1) 尊重激励。君以礼仪待臣下，臣下事君尽忠诚。

【案例】萧伯纳 VS 玛莎。

(2) 欣赏激励。

第一，善于使用尊称。

第二，记住对方名字。【案例】与习近平同志合影。

(3) 赞美激励。

第一，人人都需要赞美。【案例】100顶高帽子。

第二，我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。

【案例】罗森塔尔效应。

第三，赞美的技巧。

一是表达出来。【案例】水电八局“他应该知道吧？”

二是赞美公式（话术）：行为（具体）+感受+评价（定性：动机、能力、品质、身份）。

第四，赞美的形式。【案例】亲笔卡片、特殊奖章、光荣榜（公司走廊）、上级见面、媒体宣传（公司刊物）庆功会（家属参加）、共进晚餐……

第三，鼓舞激励。拍拍肩膀永远比从后面揣几脚更能激励员工。【案例】卡耐基的成长故事。

(4) 鼓舞激励。拍拍肩膀永远比从后面揣几脚更能激励员工。【案例】卡耐基的成长故事。

(5) 支持激励。【案例】没有过程，哪有结果。

(6) 信任激励。

第一，领导信任下属，下属才能放开手脚大胆干。

【案例】秦武王的承诺。公开公司相关信息（内刊、报栏）。

第二，信任等于不乱猜疑，但不等于没有监督。【建议】按制度监督。

(7) 授权激励。

第一，授权可以激励下属，培养下属。【案例】两个不同的县长：宓子贱 VS 巫马期。

第二，授权可以借助别人的力量来实现自己的目的。

【案例】聪明的男孩。

第三，授权要求：知人善任，授权有度，控权有方！

【案例】建立有效内审机制。

(8) 晋升激励。“人往高处走”。破除论资排辈的观念。

【案例】条条道路通北京。

5、满足自我实现需求。

(1) 愿景激励。【案例】华为“阳台晒钱”。乔布斯：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”阿里——让天下没有难做的生意——蔡崇信。

(2) 目标激励。目标管理。目标设定 SMART 原则。

【案例】1953 年耶鲁大学对毕业生 25 年的跟踪调查。

(3) 绩效激励。绩效目标制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升。

(4) 竞争激励。

第一，人人都有不服输的精神，都希望获胜。【案例】查尔斯·施瓦斯巧用竞争，提高产量。

第二，没有竞争就没有压力。【案例】微信的发明过程。

(5) 危机激励。“今天工作不努力，明天努力找工作”。

(6) 工作激励。

第一，工作的重要性。让下属明白工作的重要性，激发下属的成就感。【案例】乔布斯论开机时间。阿里年会。

第二，工作的丰富性。通过丰富工作、轮岗等方式，使员工得到更多锻炼，不断成长进步，对自己职业发展充满期待。【案例】宝钢推广一专多能。

第三，工作的全程性。【案例】摩登时代。

第四，工作的参与性。让员工提出疑问、参与决策。  
【案例】高手安排工作请君入瓮！

第五，工作的自主性。给员工更大自主权。【案例】多样化安排工作时间。

第六，工作的挑战性。

第七，工作的透明性。

第八，工作的趣味性。对工作进行再设计、把工作环境创造得有趣味。【案例】网络游戏。

(7) 培训激励。【案例】韦尔奇关于残忍领导的定义。华为的全员导师制。

(8) 榜样激励。【建议】身边找榜样。【案例】马云。

(四) 激励的原则。

1、激励别人之前首先要能够自我激励。【案例】古人云：“己身不正，虽令不行”。陈赓为什么离开蒋介石？

2、激励必须及时，戒拖延滞后。及时激励的有效率为80%，滞后有效率为7%。

3、激励要公平。公平是最大的激励。管理者一定要公平，宁可不奖励、不处罚，也不要一碗水端不平。

(1) 以制度促公平。

(2) 以民主促公平。

下篇 工作管理：工作任务执行到位

一、执行力知识概述

(一) 执行力的研究背景。【案例】《执行——如何完成任务的学问》。

(二) 如何理解执行力？

1、从组织的角度理解：贯彻、落实能力。

2、从个人的角度理解：行动力。【案例】马明哲的批评。

(三) 执行力为什么重要？

没有执行力，一切战略、规划、计划（梦想、理想、愿望）都是空谈（空想）！【论证】“一分部署，九分落实。”【案例】比尔·盖茨。

二、组织执行力缺失原因及对策分析

(一) 关于决策（战略、规划、计划）的要求。【案例】致加西亚的信。

1、民主。执行者参与决策制定，将更清楚自己该做什么，更愿意努力做。【论证】“除非火烧眉毛，先民主！”

2、明确。制定行动方案、实施步骤，把战略等细化为可执行的任务，而且任务标准明确。【案例】买复印纸。

3、科学。【案例】“谁来挂铃铛？”英国向澳洲移民罪犯。

(二) 创建强有力的执行力文化。

1、“你不给我结果，我就给你后果！”

2、“除非我使这个计划真正转变成现实，否则我现在所做的一切根本没有意义。”【案例】办公厅主任安排工作。

(三) 完善制度、简化流程。

1、制度：流程化、标准化（量化、细化）、表单化。

【案例】中国餐饮 VS 洋快餐。销售 VS 诈骗。热情服务的标准、大型会议准备清单。

2、制度、流程：简洁精炼、目视管理。

(1) 简洁精炼，便于理解，便于执行。【论证】崔西定律。【案例】GE 韦尔奇。

(2) 业务流程重组：以客户为中心，简化流程，精减部门，旨在提高效率、降低成本。【案例】联想再造。

(3) 目视管理——“一看便知”。【案例】七步洗手。

(四) 成为（培养）有执行力的员工。

1、问题：员工能力不够。对策：领导培训、指导，个人学习。【案例】没有过程，哪有结果。师傅带徒弟。

2、问题：借口多多。“决策不对、难度太大、资源太少……”对策：没有任何借口，全力完成任务。【论证】“除非违法，坚决执行！”【案例】京东 VS 淘宝。王进喜，“救助儿童会”斯特宁，深圳市民花田。

3、问题：容易放弃。对策：善始善终、百折不挠。

【案例】诺贝尔。

4、问题：不注重细节，对执行偏差无所谓。对策：树立“严谨些、再严谨些，细致些、再细致些”的工作作风。

【论证】墨菲定律。【案例】公共交通安全事件。

(五) 监督检查、跟进追踪。

- 1、员工不会做你希望他做的，只会做你检查的。
- 2、严谨地进行后续追踪，以确保下属依照原定进度完成目标，并及时指导下属，协助解决困难。

(六) 抓好考核，奖惩分明。

1、杰克·韦尔奇：所谓执行力就是企业奖惩制度的严格实施。【案例】孙武练兵。

2、分解工作职责，明确每个员工职责。防止“罚不责众”。【案例】以水充酒。南京明城墙。

(七) 团结协作，提升组织整体执行力。

1、团结协作重要性。“三个和尚没水吃”VS“三个人搞殖民地”。【案例】楚汉相争。

2、团队角度：关心员工、互相关心。【建议】恳谈会。

3、个人角度：培养同理心。“人同此心，心同此理”。投其所好、对症下药。【案例】本人劝服父母。

(1) 最好做到：人之所欲，施之于人！【案例】甲之蜜糖，乙之砒霜！兔子钓鱼。

(2) 中间水平：己欲立而立人，己欲达而达人！

(3) 至少做到：己所不欲，勿施于人！

三、执行力理念（原则）

(一) 执行开始前：决心第一，成败第二。

执行的关键是建立必胜的信心和决心，任何事，只要你认为做不成，那成功的概率几乎就是零！

(二) 执行过程中：速度第一，完美第二。

完成比完美更重要。【案例】快鱼吃慢鱼。

(三) 执行结束后：结果第一，理由第二。

我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存，没有结果，我们就不能生存，这是硬道理！【案例】白猫黑猫。