
全方位管理战略突破

3D 领导力

——企业发展与员工成长的中枢神经管理

杨台轩 专注于谈判，销售，领导力

■ 课程名称

3D 领导力——企业发展与员工成长的中枢神经管理

■ 课程背景与课程特色

我们有理由假设，绝大多数的企业都是希望自己能够做强做大；这个时候，所有的企业家与企业内部的管理者都会面临领导挑战：

1. 您自己，作为经营者，必须具备什么能力才能把事业做强做大？例如说，您原来很擅长生产，但是，您肯定不能只懂生产，对吧？

2. 企业一定有员工，不管是只有一个还是一千个；老板给员工开工资，就是希望各个层级的员工能够帮助他把事业做强做大；那员工必须具备哪些能力呢？例如说，有一位很优秀的销售人员，他只需要会做销售就好了吗？他经常不交报表，您觉得如何？他经常和其他部门吵架，您也觉得没关系吗？

其次，毫无疑问的，企业的成长与发展需要各种资源，当然，资源越丰富越好；但是，不要忘记了，所有的事情都是人做的，不论您有再多的资源，假如一个企业不具备优秀的人才，那再多的资源也无法做有效的整合和利用，最终仍然是失败。我们可以从 2009 年上半年，国内国航，东航，南航三家航空公司亏损近 780 个亿的数字去明白，在这个半垄断的行业里，这三家航空公司缺少什么资源？是土地？现金？还是市场？我相信，大家知道，它们什么都不缺。那它们究竟缺少什么呢？不要忘了，如果用国际的管理信用评级标准来检查，这三家航空公司可能都要全部宣告破产了。

但是，人应该做什么？从哪里着手？从企业发展的角度而言，这不外乎三件事：定战略，抓业绩，发展团队。

更有甚之，国内的四大国有银行，在上市之前，竟然有所谓的“不良资产”数千亿之多；什么原因？国有银行缺什么？

从上面这段简单的例子，我们不难认真严肃的思考，究竟企业要怎么做，才能获取足够而优秀的人才呢？于是，我们来请教大家三个问题：

1. 姚明将来会是一个好的篮球教练吗？但是，假设，姚明将来退休后，如果他希望成为中国的篮球国家教练呢？

2. 但是，总有一天，姚明会退休，朱婷也会生病，，，不管是什么原因，总有一天姚明会离开我们，对吧？那我们的下一个“姚明”从哪里来？我们如何拥有 100 个姚明？

3. 如果企业要基业长青，如果管理人员的工作能力不成长，那企业如何能成长？但是企业是不是应该明白，清楚，具体的指出应该努力的方向？

■ 课程目标

通过实用性的案例剖析，研讨，与实作，使学员更好的理解和掌握：

- 阐释为什么 3D 领导力，及其内涵的功能与价值

- 从管理者自我成长与挑战的高度，展示在每一个领域里领导者不可缺少的经营管理知识与技能
- 掉过头来，从实战的角度出发，学员对自己工作职责的认识与评估，应该建立起哪些“行动”纲领？而不是永远只是停留在空洞的“观念”层次。
- 他山之石，可以攻错。透过学员彼此的交流，提供最直接而尖锐的机会，让学员互相观摩，并且比较彼此在管理能量上的差距，从客观的价值呈现里，深层次的激发职业经理人主动的危机意识。

■ 课程大纲

究竟是哪三个 D?

D *Develop the business* , 发展事业;

D *Develop the team* 发展团队;

D *Develop yourself* 个人的成长与发展.

我们用这三个 D，来检查企业里核心管理人员的工作能力，并且给他们指出具体而清楚的努力方向。

哪一个是最根本呢？

A. 自我成长与发展 **Develop Yourself**

壹、 权力来源的五大应用心理学基础—例如，您如何让客户购买您的产品？下属为什么会对您感到心服口服？您如何让下属认同您？

案例：女同志闺蜜彼此之间，购买化妆保养品，会不会互相有影响力？

案例：我们呢到药房去买药，为什么您愿意听从那位穿白大褂的人的建议？

贰、 一般性，概念性的知识

案例：我们的钓鱼岛为什么会惹来日本人的觊觎？

案例：家乐福，沃尔玛，肯德基在日本，韩国，香港的失败

参、 人际关系是最重要的，所以，在单位里，员工要学会做事之前，应该先学会做人，真的吗？

四、 情商 EQ 的五大学习领域

1. 自我认知
2. 自我调节
3. 强烈动机
4. 设身处地
5. 社交技能

讨论： 什么样得性格特质的人，能够有幽默感？

案例： 为什么美国总统杜鲁门不帮蒋介石打内战？

案例： 中国是二战的战胜国；但为什么二战结束后，外蒙古，香港，澳门都没有回到我们的怀抱里呢？

讨论： 从领导力到执行力的思维逻辑—— 做事应该把握法理情的原则，还是情理法？

伍、 领导者在团队里最关键的能量— 如何建立自己在团队里的魅力？

B. 发展团队 Develop the team

壹、 团队的作用

1. 团队代表什么价值？是泛泛之谈，还是事实？
2. 团队与群体
3. 角色扮演：认识企业的部门价值
4. 团队行为曲线
5. 讨论：一群员工在一家企业工作，所以，他们就是一支团队吗？
6. 部门价值：在咱们公司里，哪一个部门最重要？
7. 有效团队的三要素

贰、 打造一支高绩效团队的九大特征和原则

原则 1：目标管理：您的工作目标有哪些？

1. 在企业的日常管理当中，什么是目标管理？目标管理是不是一个浩大的管理动作？

案例： 美国可口可乐全球总裁对全世界各个国家可口可乐一把手所说明的目标管理

讨论：如果，不准脱下鞋子，不准把脚弄湿，如何能走过一跳浅浅的小溪？

2. 目标管理的五大误区：

1) 没有压力，就没有动力？

2) 目标管理？其实就是领导和下属的数字游戏；就像菜市场买萝卜一样，讨价还价，反正就是找到一个折衷的数字就对了。

3) 目标有没有分解到每一位员工？销售部门，生产部门都有目标，其他部门呢？财务要不要有目标？还是做账做报表就可以了？人力资源呢？行政呢？

4) 目标的达成与否，有没有和赏罚紧密的挂钩？

5) 为了达成目标，过程和结果，哪一个重要一点点？

3. 您给了下属哪些目标？

案例：考上北大，清华的学生音乐水平高不高？为什么？

1) 在健身房里，通常健身教练会指导您做几种锻炼？一种就够了吗？

2) 目标管理与企业持续发展的三根巨大石柱：事业、团队、个人的全面发展。

3) Finally, money talks.

原则 2：恰当的领导

1. 领导者的三种技能

2. 领导能力的价值演绎：公正严明的裁判——中国人擅长吹哨子吗？

3. 领导的基本特质：

◇ 领导远见 (**Purpose**) —— 分析与讨论 1：想不想要有远见？怎么做？

◇ 热情 (**Passion**) —— 分析与讨论 2：热情：谁怎样发现了新大陆？

◇ 人才经营 (**People**) —

◇ 优先顺序 (**Priority**)

案例：美国如何在二战的太平洋战场上扭转局势，分水岭是在那个战役？为什么？

◇ 自我定位 (**Place**)

讨论：领导者在团队里应该扮演导演，还是主角的角色？您喜欢扮演哪个角色？

◇ 领导权力 (**Power**) —— 一个案研讨

原则 3：相关的技能

1. 高效团队存在的基础

2. 团队成员之间的技能要有互补性

3. 团队内部要互相学习彼此的技能

4. 创造学习型组织

5. 讨论：不论上中下级的领导，领导者需要什么技术技能？如何有效的激励下属？

6. 20 条激励的菜谱——给您清楚的建议

7. 对下属，什么是效果最大，时效最久的激励方法？

8. 请教，您喜欢用人不疑，疑人不用的领导吗？您如何看待这样的领导模

式？

原则 4：有效的组织结构 --- 企业的制度与企业文化

➤ 制度管理——企业里的制度是否受到绝对的尊重？从上到下，大家都遵守公司的规章制度？

1. 制度是企业最常见的管理漏洞，因为大家都不喜欢制度，包括领导。
2. 员工都知道自己公司的制度吗？
3. 中国人最喜欢找关系，走后门；制度与关系，究竟哪一个说了算？如果一个企业里关系多了，执行力还会强吗？

案例：香港国泰航空如何吸引，并且留住优秀的人才

4. 领导者如何在企业里确认制度的地位？

案例：新加坡开国总理李光耀如何面对记者的毁谤

5. 制度都是用来约束人的行为吗？企业能不能拥有启发性，引导性的制度？

案例：德国人为什么让高速公路不设限速？

➤ 建立强势的企业文化力

1. 何谓文化？它的定义是什么？

- 1) 文化具有哪些能量，为什么管理需要文化？

案例：日本文化与文化的定义

案例：中华文化与文化的功能

案例：二战盟军攻下柏林，在德国首都布兰登堡旁的庆祝会

2. 什么是企业文化？

- 1) 是让员工喊口号？还是在墙壁贴标语？还是工作行为？

- 2) 企业文化所能产生的管理行动力

- 3) 贵公司有企业文化吗？如果有，是什么？从哪些地方表现出来？

- 4) 企业自我检查，是否拥有企业文化的三道题目

- 5) 企业文化内涵的三要素

3. 如何构建企业的文化力？

- 1) 何谓“共同的价值观”？

- 2) 何谓提炼企业文化？是不是翻基本中国的古老典籍，找几句大家都看不懂的字句……

讨论：我们是什么行业，我们要怎么做才能比竞争者做的更好？

案例：制鞋工厂，快递公司，精密工业；它们分别需要什么企业文化？

4. 企业文化的表达方式，在东西方不同文化的企业里，如何呈现出来？

案例：日本松下公司

案例：美国沃尔玛超市

案例：美国强生公司

5. 如何让企业文化成为最关键的战略工具之一，有效的，真实的在管理上执行？

- 1) 如何让观念，文字，变成真正能落地，能执行的管理动作？

案例：美国强生如何确保企业文化在全世界所有国家都得到有效的落地执行？

6. 领导者在管理上，哪一个动作最容易影响企业的文化？

案例：长荣海运

7. 企业文化建设的七大戒条

原则 5：培养相互信任的精神

➤ 团队成员互相的信任，从何而来？

案例：美国海军海豹突击队；它的成员为什么可以互相信任？

1. 专业能力
2. 互相帮助（团队，责任）
3. 不推诿责任（不诿过）

原则 6：一致的承诺：团队承诺的五个面向

➤ 员工对企业的承诺，企业对员工的承诺，都来自一个相同的价值标准——责任。责任如何在工作中国展现？

1. 坚持到底

案例：抗战时期，从南京到武汉，到重庆沙坪坝的另一次长征。

2. 想办法。如果您觉得您自己是一位很有责任心的员工，您如何向领导证明？
3. 乐观——梁启超：凡是做了的事情就没有失败的；罗家伦：做个无可救药的乐观主义者。

案例：2007年12月29日，中国国家音乐厅启用典礼，指挥以色列交响乐团担纲演出的美国纽约爱乐交响乐团总指挥，祖滨梅塔的故事

4. 承认错误。对于企业而言，最严重的问题不是犯错误，而是犯错了，却不知道错误已经发生了，也不知道为什么犯错误，也不知道是谁犯的错。于是，错误无法获得有效而及时的纠正。如何改变员工逃避错误的错误观念？
5. 诚信与正直。团队力所有的问题都可以被坦诚地，公开的讨论，建议，与纠正；没有各种歪斜的斗争技巧。这有赖于一位坚实的，对自己有信心的领导。

原则 7：分享成果

➤ 大多数的中小企业家并不是富可敌国，他们艰苦奋斗，投资事业，终于有了一点小成就，小收益，这个时候，钱是他投资的，员工除了得到应有的工资之外，还应该得到什么呢？什么叫成果分享？我为什么需要和员工成果分享呢？员工如果钱赚多了，会不会不好管？会不会越来越贪心？所以，不能给他们日子太好过，刚刚好就行。

➤ 这一段话，是不是大多数中小企业家的心声？如果是，那为什么要需要探讨成果分享呢？

➤ 当然，团队的分享并不是单纯的指，公司如何将利润分享给员工，更不是大家“平分”那种吃大锅饭形式。它应该建立在四个动作上：

1. 明确工作的成果是什么
2. 根据个体的贡献进行评估和激励
3. 以群体为基础进行绩效评估

4. 分享团队成果

➤ 所谓企业的成果分享，来自两个领域：

1. 有形的物质分享——包括最简单的薪资，福利，甚至是所谓的红利。

讨论：对于企业给予员工一定比例的股权，来留住优秀的人才，您有什么看法？说说看。

2. 知识，信息，与经验的分享——这是绝大多数的企业最不重视的。同样的错误，这个部门犯错，过了不久，另一个部门仍然犯同样的错误；相同的错误，才隔了半年，在不同的主管管的身上又跑出来了，，，，。某一位员工很辛苦，很优秀的把意见事情做好了，公司也投下了巨大的人力，物力，财力，但是，除了当事人，没有任何其他员工知道发生了什么，也即是说，从这件事情，其他他人没有任何学习到任何的知识或经验。必须采取有效的行动！！这是大多数求上进的员工可以获得的最珍贵，最有效的分享！

原则 8：开放的沟通

案例：为什么全球最大的电脑公司之一的宏基电脑总裁施振荣先生说，沟通，应该是 21 世纪企业所面对最困难的管理？

案例：全世界最大的民航飞机空客 380 在开发生产的过程中，虽然手中握着大笔订单，却无法如期交货；面对客户提出的巨额赔偿要求，空客的总裁却要裁员 10000 人？

1. 企业竞争的本质

1) 企业究竟在竞争些什么？软件，还是硬件？资源，还是人才？

2) 企业需要人才？对！但是，一个人才+一个人才=两个人才吗？

3) 杰克韦尔奇：如何经营管理一个富可敌国的跨国企业？先把企业内部的敌人清除掉。谁是企业内部的敌人？

4) 企业管理的沟通，必须思考两个领域，不是只有人际沟通的技巧，还要思考不同部门，员工之间信息的流通

2. 我的团队是不是一支能沟通的团队？必须检讨横向与纵向的沟通能力

1) 横向：各个部门，或者下属与下属之间，能紧密的沟通合作吗？有没有相敬如冰，粉饰太平的现象？如果有，如何打破？

案例：世界第二大乳制品公司怎么让大家一条心，一个方向？

2) 纵向：领导者如何让下属心甘情愿地为您努力工作？最根本的，要把握的原则是什么？

案例：从毛主席的成功，对于企业内部上下级的沟通与合作，能够获得什么关键的学习？

3. 如何面对团队里冲突的沟通？

1) 大家都不喜欢和曾经有过摩擦的同事说话。

案例：两家企业在北美洲告上了法院，对方竟然要求讨论一下，到南美洲怎么合作？

案例：以色列和埃及，如何解决领土的纠纷？必须建立在什么原则上才能有效的解决冲突？

2) 在团队里，如何减少，降低曾经，或是潜藏着冲突双方的对立形势？

案例：西西里古谚---距离敌人最近的地方就是？

4. 企业与团队里沟通的陷阱

1) 领导者喜欢大家的意见都一样？

案例：美国历史上最年轻的总统约翰肯尼迪为什么在上任的前两年，几乎所有的重大决策都以失败告终？

2) 领导的意见不准反对？

案例：波兰历史上的第二次卡亨惨案是怎么发生的？

5. 管理团队最有效的沟通方法？有吗？

案例：日本的森永乳制品王国是如何造就的？

6. 沟通，是一种态度，责任，不是口才

1) 领导向下属推销建议？需要吗？直接下达命令就行？

讨论：与下属讨论工作，会不会影响工作的效率？

2) 面对下属发牢骚，抱怨，如何处理？

3) 公司里的马屁精：执行力的最大障碍

案例：清朝历史上最大的贪官，和珅，他总共贪污了多少钱？为什么乾隆皇帝没办法处置他？换成是您，您能够“驱逐”您身边喜欢拍您马屁的下属吗？还是办不到？

原则 9：外部的支持

1. 企业需要外部的支持，对企业而言，哪些对象是外部？企业需要哪些外部的支持？

2. 对员工呢？如果员工是一个同心圆的圆心，员工需要哪些外部的支持？

1) 目标分享

2) 让外部认同

3) 不断沟通

4) 吸收创新想法

5) 解决团队问题的路径

C. 发展事业— 定战略，抓业绩 **Develop the business**

1. 企业如何建立可持续发展的优势—突破，创新；从管理的角度，领导者应该做什么？

思考：面对新的 2021 年，您在自己的工作领域里，计划做哪些“改变”呢？

2. 专业技术；除了提升各个不同行业领域的专业能力，您具备了发展团队的知识 and 能力吗？

讨论：时间，经验，能力，这三个元素之间彼此的关系

3. PDCA 计划，执行，检查，纠正，这四个管理动作在组织发展上有哪些功能与意义？

4. SWOT：在管理上，如何使用它作为企业的自我诊断工具？对竞争对手的分析？对大客户的了解？对员工个人呢？

5. Key Success Factor 关键成功因素

案例：要卖好一瓶矿泉水，关键的成功因素是什么？价格？渠道？口味？
品牌知名度？

6.Focus 专注

案例：哈佛大学商学院院长，麦克波特教授关于企业成长的战略研究

总结与分享

资深顾问、讲师简介

杨台轩 老师简介

台湾省高雄县旗山镇人

教育背景

- 英国 Exeter 大学企业管理硕士
- 台湾辅仁大学企业管理学系毕业

工作经历

- 世界 50 强 美国强生公司中国区销售总监
- 全球第二大乳制品公司 法国 Sodima 乳业公司销售及行销经理
- 英商台湾德记洋行从业务员，产品经理，到事业部门主管

培训资历

- 清华大学 EMBA 总裁班，上海交通大学国际 EMBA 班，浙江大学，武汉大学，厦门大学，西安交通大学，云南大学，兰州大学，山西财大，重庆大学总裁班
- 南京大学商学院，内蒙古大学企业管理研究所
- 德国西门子，韩国三星电子有限公司全国巡回培训连续二年
- 中国石油，中国石化，中国联通，中国移动，工商银行，农业银行，杭州商业银行，华夏银行，中国建设银行
- 上海通用汽车（山东烟台），北京汽车，福田汽车，吉利汽车
- 中国核工业集团的，中国兵工集团，福建能源集团，江苏省邮政局，山西省大同市邮政局
- 意大利乔治白服装公司，报喜鸟服装公司
- 湖南芙蓉王卷烟厂，山东颐中卷烟集团，宁波维科集团
- 蒙牛，伊利乳业，北京三元乳业，青岛海信电器，青岛光明轮胎集团
- 青岛英派斯健康俱乐连锁（49 家），亚历山大休闲健身俱乐部
- 山东银鹰化纤（亚洲第一大棉浆厂）

- 山东富维薄膜（中国第二大食品包装高新科技）
 - 大庆市发改委，大庆市天然气公司，电力局，大庆市公交车公司
 - 香港万置房地产有限公司，绿地房地产，华润地产，……
- 千余家企业

授课特点

- 杨老师 1992 年自英国学成归国后，便投身第一线最基层之销售人员工作，深切了解基层工作人员的心声与遭受的工作挑战。
- 杨老师从事讲授课程的同时，格外注重客户是否有心使用培训知识，经常以研讨的方式直接深入发掘实际问题，提供客户作为后续追踪改善管理，提升效率的目标。
- 杨老师不喜欢照本宣科，他认为那距离中国的现实管理工作太遥远；应该尽量以亲身体验的实际工作经验为依据。
- 杨老师大量引用世界先进管理教育的精髓“个案研讨”的方式，让学员尝试透过换位思考，进入模拟工作情境，角色扮演，提升学习的心灵体会。
- 杨老师坚信只有教育才是让中国走向 21 世纪世界富强大国最重要的策略；透过授课时的完全投入的肢体动作，与学员自然洋溢的情感交流，使数千名学员为他的真诚奉献而感动；在从事这一份社会教育工作的同时，他让我们从他深亮的眼眸中，又看见一位中国知识份子为理想所点燃的一支火炬。