

企业高效管理

讲师：高思禄

课程背景：

管理是现代企业生存发展的基础。很难想象一个管理不规范乃至混乱的企业能够获得长远的发展。而中国古老的东方文明，儒家思想的熏陶，农耕社会遗留下来重亲情轻外人的家族文化，更是现代科学管理的天敌。现在市场上大多数管理课程往往是突出某点而忽略其他，如《细节决定成败》、《责任重于能力》。其实管理是一个系统，是计划、组织、人员配备、领导、控制的动态平衡过程，突出某点，忽略其他，绝对不是管理本质，也发挥不了管理的作用，大多数中国企业急需一门课程，一至两天的培训，学到西方科学管理的基础和精髓，然后因地制宜实施于本企业之中，提升企业的管理水平和经营绩效。本课程正是随着这个要求应运而生。

课程特色：

整合世界知名管理顾问公司罗兰贝格的系统化课程，参考中国本土化最著名的培训公司，内训经典课程设计，总结上万场次课程的反馈和意见，倾听进百万中国企业家对企业内在迫切的认知和感悟，将管理学大学专科到 MBA 硕士经典实用的管理内容，浓缩于两天的课程当中，洞悉管理精髓，分享实战得失，其内容严谨准确有效，经过大量的科学数据分析和实战测试，被誉为“现代管理者必修的基础课”。

课程收益：

知晓管理原理，明确科学管理方法，学会角色变更与转换，提高企业管理效能和经济效率。

课程对象：中高层管理层、企业老总、股东等

课时数量：1-2天 6小时/天

课程大纲

第一章：管理是什么

一、什么是管理？

- 1、通常意义解释
- 2、现代汉语的语法学角度解释。
- 3、管理学原理解释
- 4、管理分解为三个方面：
 结果（好）、效果（明显、易测算）、效率（高）
- 5、管理的作用：协调作用、过程作用。

二、管理的类型？

- 1、国际组织、国家、城市、社会、经济、行政、卫生、工商的管理。
- 2、每一种组织对事物、人员、资源进行管理。
- 3、每一个人对时间、健康、情绪、学习、职业、财富、人际关系、社会活动进行管理。
- 4、每个企业对人力资源、财务、采购、生产和营销五大模块进行管理。
- 5、企业系统内部对企业战略目标、盈利模式、业务流程、组织结构、

管理制度、企业文化等系统的管理。

三、管理的四大要素和五大职能

1、管理的四大要素：

a、管理主体：

b、管理客体：

○1、人○2、财○3、物○4、事

2、现代企业常设置的几大部门管理客体转变建议：

(1)、行政人事部 => 管“人”转变为“管事”、“相马”变“赛马”

(2)、采购部 => 管“物”转变为“管事”采购流程制度方法改革。品质控制，损耗降低。

(3)、财务部 => 管“财”转变成“管事”风险控制成本核算，利润最大化措施。

(4)、营销部 => 管“物”转变为“管人管事”营销团队的建设与激励，再此基础上营销战略的完成。

(5)、生产部 => 管“物”转变为“管事”生产流程设计，关键点控制，废品率控制。

c、组织目的，回答为何而管的问题。

d、管理环境和条件，回答在什么情况下管的问题，

3、管理的五大职能

a、计划:确定组织发展目标及实现方式。

b、组织：协调各方面资源完成组织目标，确定经济高效的实现方式。

- c、人员配备：企业各层级员工的选、用、育、留、汰。
- d、领导：影响激励员工完成目标，沟通产生共同文化和价值观。
- e、控制：判定朝着组织目标发展，并采取矫正措施。

第二章：人在企业中的位置，你为什么在某企业工作，分为四个方面：

一、公司选择你的理由

二、你选择公司的理由

三、为了你适应你个人的发展要求，你认为公司的哪些方面需要完善和加强，主要从挣钱和省钱这两个角度去讲，所提出的建议要有现实性和实用性。

四、为了企业的发展，你认为自己在哪一方面的能力需要提升，学习能力、职业技能、创新能力、社会前沿趋势、国际和国内经济及政治形势、个人职业生涯规划等方面综合说明。

第三章、各层级的管理者在公司扮演什么样的角色（管理者的角色定位）

一、管理师沟通的桥梁

二、管理者是氛围的推动者

三、管理者是专业的教练

四、管理者是希望的传播者

链接：哈佛大学管理者素质测评、北森测评公司《锐途管理人员素质测评系统》相关模型分析。

第四章、团队管理如何作为一个职业？

一、管理别人—下属、同事、上司

二、管理自己—目标、使命、时间

三、管理内容—人才、氛围、业绩

链接：盖洛普公司神奇 Q12、万科之沟通文化

第五章、管理者为人处事的七大原则

一、管理者的首要原则，结果导向原则

1、高层：做正确的事情 => 结果的效果

2、中层：正确地做事情 => 行动的态度

3、基层：把事情做正确 => 过程的效率

4、只看结果而非过程；只看功劳而非苦劳；只看成绩而非表现；

5、只有实实在在的结果，业绩、解决问题才是根本。

6、好结果产生快乐，而不是快乐产生好结果。

7、做了一个管理者，我们要问的永远是你的业绩呢？

8、管理师一种追求和取得成果的职业。

二、优秀管理者与正常人的心态有何不同—正面思维原则

1、危机 = 危险 + 机会

2、从积极的一面去思考，不要总是看到风险而裹足不前。

3、用取得的成功激励自己，而非用失败来让自己放弃，不要为失败找理由，而是为成功找方法。

4、态度决定一切（积极/消极）三个泥瓦匠的故事

外企销售“最低贱的工作”导致被辞退的结果。

5、用于尝试，实验原则：探索和创新。中国改革经济特区试点取得经验后在全国推广。

6、不危及企业的生存：破釜沉舟的结果常常是全军覆没。死人最多的地方是医院，死人最多的医院是肿瘤医院。

实操：目的、过程、结果的设计

分析反馈（实验分析、实施、控制反馈）

三、管理者以什么样的原则为人处事——建立信任原则：

1、为什么信任：

2、信任是合作的开始

3、信任是一步步依对方的反应增加或减少，而非一步到位的

案例链接：自己创业与工程师合作的案例探讨。

建立信任：

4、主动承担问题的责任，性格和经历分析。

5、主动分享成功的果实，蒙牛牛根生的案例。

6、诚实正直，本人性格工作态度分析。

7、言行一致，说话算话，诺言不要轻易的去允诺，如果承诺以后就要去实现，西方经典案例《把信送给加西亚》。

8、学会保密，守口如瓶。古代财主请客的故事。

9、不让人利用信任，如果善良和信任被利用的话，会带来极大的自尊和情感的伤害。

10、郭美美事件导致了红十字会的声誉受损，导致接受捐赠额骤减。

11、惩罚失信的人，爱憎分明的人很多人喜欢，老好人朋友没有几个。老好人主义是企业内部的罂粟花。

12、信任别人，也取得别人的信任，信任是双向的，是主体和客体的统

四、单方面的信任是永远的伤害

1、公私分明，严于律己于公，宽以待人以私。

2、看待问题只对事不对人，撇开感情和人情看问题。

3、己所不欲，勿施于人，自己办不到的事，绝不要求下属去做到，

4、自己办到的事情，也引导下属做到一部分。教会徒弟不会饿死师傅，青出于蓝而胜于蓝是管理者正确的管理认知。

5、不要把自己本职工作范围内的工作分配给下属。

6、不窃取或占有下属的工作成果，职场中的黑社会，据统计 43% 的职场员工遭遇过无德主管。

五、管理者如何管理他人，解脱自己，如何授权？

1、信任是授权的基础

2、授权有两种结果：以 120% 的努力把事情做好，作为对事情的回报。把事情做砸了，但成长成熟了，吃一堑长一智

3、当上帝给某个人一个困难时，也会同时给他战胜困难的智慧和勇

气。

4、授权要素：对象、范围、彻底性、结果可控制性，监督机制。

5、授权方法：50%的事自主完成，30%的事项汇报监控，20%的事需要指导监控。

六、管理者应该具备的品质是什么——是服从整体，以大局为重的原则。

1、关注整体，服从整体。两个成语：皮之不存，毛将焉附；倾巢之下，焉有完卵；

2、自己全局观，教育下属全局观

3、思考题：在一个企业中整体是指什么？请给位学员思考？

4、你把那个人赶走了，下一轮到自己去那些倒霉的事情。

5、工作需要经常的沟通、协作、合作、互助

6、做正确的事情比把事情做完美更有意义

7、任何一个环境都会影响整体，最终必然也会影响到你自己

七、管理者做事的原则是什么——集中力量

1、最多做 $7+2=9$ 件事

2、最好做 $7-2=5$ 件事

3、目标集中、资源集中、精力集中

4、一次制作好一件事情，你才能做好

链接：心理学重要原则， 7 ± 2 原则分析

八、管理者用人的原则是什么——利用强项，发挥优点

1、发现人的优点，让人的优点得到最大的发挥

- 2、发现一个人的缺点，并让人的缺点不发挥作用
- 3、让合适的人做合适的事，是管理者最重要的工作
- 4、改造一个人是相当困难的，也不是管理者的主要任务，是警察、监狱、法庭、社会矫正工作者的任务。

案例分析：曾国藩用人、识人的案例赏析。

第六章、管理者必须完成的五个任务

- 一、制定目标
- 二、组织实施
- 三、果断决策
- 四、有效监控
- 五、培训人才

链接：海尔的任务管理之分析。

理论模型：《现在发现你的优势》、《首先打破一切常规》。

第七章、管理者应该掌握的八大工具

一、ABC分析（或称系统设计）

1、就是做重要的事，放弃次要的事

2、让自己轻装上阵，把事情按紧急性、重要性，利益获得性、个人价值体现行、道德情感满足性进行组合排列，然后加以分级处理。

二、目标管理，三个重要环节：方向、计划和人,以人为本。

1、使命与目标

链接：海尔、松下、蒙牛

2、目标管理的价值

3、目标管理的核心策略（4R 标准业务流程）

a、计划/预算系统：制定年度经营计划/预算，公司年度计划模板

（将斩落规划变成并层层分解到基层业务单元。可执行的行动计划/经营计划/预算），关键措施、生产/销售本门的详细季度、时间表、责任人等

b、岗位职责系统：对业务工作岗位进行设置、关键岗位职责、为业务岗位进行，层层签订责任书，岗位职责说明书

c、业绩跟踪系统：周期性的总经理监督、业绩跟踪报表体系、月报、季报、半年报、进行有效的控制，找出原因

d、考核系统：根基全年经营计划/预算，将个人利益与业绩，达成情况进行考核，明确经济责任指标。

企业领导都有自己的远景，但是这些个人远景却从来没有转化为大家共同的远景 进入组织的血液。

三、会议（有效的开会）

1、会而不议，议而不决，决而不行，行而不果。

2、会议包括：按时间分类：包括：晨会、夕会、周会、月度、季度、年度会议。

3、按层级分类：经理会、总经办会议、高管协调碰头会、股东见面会。

4、按专项分类：年度总结表彰大会、客户联谊沟通会、业务启动大

会、誓师大会、招商会、周年庆会、公关说明会等。

5、报告：简短而有力的报告，适合主题带来效果的报告。

6、职务设计：怎样把人与事结合起来，具体见岗位说明书。

7、业绩评估：评价标准、奖罚措施

8、预算（或业务计划）：用数字管理和说明。

9、个性化的工作方式：突出自己展示的个性工作方式

10、张瑞敏 / 陶建幸的鲜明对比，还有松下和比尔盖茨的个性对比

回顾与总结