

一天原理课/内训课程大纲

【从负责到当责，中基层管理人员能力提升】

-----授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】传统管理理论认为，企业的兴衰成败主要是老板的责任，而麦肯锡的最新研究结论是，企业的成败 70%取决于中基层管理人员。中基层管理人员是企业管理的中坚力量，是承上启下的梁柱，是企业战略目标实现的要件，其重要性不言自明，如果中基层管理能力不足，即使总经理能力再强，就好比一头狮子带领一群绵羊，成为制约企业快速发展的瓶颈，影响企业战略目标的实现，所以提升中基层管理人员的管理能力，是企业老总们最困惑、最迫切解决的大事。

但是当下的中国已经进入一个供需过剩的 UVCA 时代，中基层管理人员需要的能力已不仅仅是传统的团队建设、上下沟通、时间管理、员工绩效和激励、提升执行力，外部市场的不确定性和激烈的竞争让老板们也变成“无米下锅”，让传统的管理和执行思维不再有效。管理是顺向思维，是我给你多少米，你就给我做多少饭，如果我没有米给你，做不出米饭不是你的问题。管理更多的是你的面前有一条路，你就顺着这条路去走，走得好一点，走的快一点，不犯错就可以了。

今天企业需要的是“**像老板一样思考和行动**”的经营者，而非“当官不做主”、俯首听命的执行者。经营是逆向思维，是以结果为起点，以终为始，当老板没有米给你的时候，你要学会“找米下锅”。摆在经营者面前的压根就没有路，要靠你从无到有把它给踩出来，我们今天企业真正缺乏的，不是只对过程负责、不对结果负责的“等米下锅”的管理型人才，而是敢于又善于“找米下锅”、并且对最终结果负责任的经营型人才，这才是我们现在很多企业转型创新最大障碍之一，也是本门课程的精神所在。

【课程简介】宗老师的观点是，企业要弥补系统短板，提升中基层管理人员整体绩效的能力，必须转变角色，从管理者变成经营者，从经营者变成奋斗者，才能在思维上适应外部多变的市场环境与市场经济接轨、与领导的思维接轨，与公司整个运营系统接轨，在提高个人素养的基础上，建立共同信念的团队，消除团队短板，使团队高效、执行到位，实现企业的战略目标。

本课程通过用中基层干部是当责者、市场化组织是中基层干部成长的母体、目标管理让团队激情永续、绩效改进，做教练而非裁判等四个章节，用一天的时间，系统诠释当下企业需要的中基层领导选育之道。宗英涛老师结合自身 10 余年的咨询管理实践，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程**【心法+干法】**原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了当下企业中基层管理者的成长之路，并融合国内外一流企业的实践案例。

【培训收益】

1. 掌握“用经营解决管理问题”的逻辑，把中基层管理负责者变成经营当责者。
2. 掌握平台型组织的构建，打造责权对等、激情四射的自我管理型单元组织能力。
3. 学习用于单元组织独立核算的工具和方法，掌握降本增效和循环改善的能力。
4. 掌握高目标制订策略，用高目标激活组织，倒逼绩效和经营能力的提升。
5. 构建目标导向的作战行动，苦练内功，打造目标实现和创新突围的努力。
6. 针对制造类中基层管理干部，现场有灵魂，通过打造超越客户需求的、带有温度的产品能力。
7. 建立公平、公正的业绩评价体系 and “分灶吃饭”逻辑，实现差异化激励和分配。
8. 用“赛马不相马、升迁靠竞争”的机制，打造员工的选用育留和“能上能下”的良好氛围。
9. 掌握师徒制在现代企业人才培养中的应用模式，分享导师制的构建逻辑和方法。
10. 通过提升当责领导力，提升员工和组织地当责意识，授权赋能，激活团队的奋斗意志和决心。

【课程特色】遵循以中为体、洋为中用的原则，采用引导式授课，在系统研究日本企业经营的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】部门经理、班组长等企业中层管理人员。

【课程时间】6 小时（6 小时/天）

上午 课程刚要

第一篇 中基层干部应该是当责者

- 1.1 企业管理的时代特征
- 1.2 管理人员为何当官不当家？
- 1.3 企业更需要“能找米下锅”的干部
- 1.4 用经营解决管理问题
- 1.5 优秀干部一定是当责的人
- 1.6 当责与负责的区别
- 1.7 当责机制的5个视角
- 1.8 当责机制的五个层级
- 1.9 从“追责”机制到“当责”机制
- 1.10 任务循环和最大挑战区

【案例学习】小A比小B到底强在哪？

第二篇 市场化组织是中基层干部成长的母体

- 2.1 先分后合，经营回到“小”时代
- 2.2 不确定时代，我们如何达成目标？
- 2.3 用《成功方程式》诠释事业经营
- 2.4 稻盛和夫经营思想的启示：平凡人也能干大事
- 2.5 如何提升组织的能力
- 2.6 如何提高组织的热情
- 2.7 如何统一员工的思维方式
- 2.8 从“直线职能型”到“平台型组织”
- 2.9 阿米巴组织的构建方法
- 2.10 单位时间核算制度
- 2.11 驱动组织增长的三四五薪酬

【案例学习】中石油昆仑燃气XX公司的市场化组织

下午 课程刚要

第三篇 目标管理，让团队激情永续

- 3.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明
- 3.2 能够推动企业发展的只有绩效
- 3.3 领导人的资质取决于目标
- 3.4 戴明不仅是质量专家，更是绩效专家
- 3.5 为何我们总感觉公司的目标订得高？
- 3.6 大胆设想、细心规划、认真实施
- 3.7 言出必行制度（业绩承诺制）
- 3.8 分享京瓷《制造者的心得》
- 3.9 先人后事、率先垂范
- 3.10 工场即道场，工作即修行
- 3.11 **工厂制造产品，心灵制造品牌**
- 3.12 企业创新的源泉来自哪里？
- 3.13 贯彻“完美主义”，到工作现场“倾听产品的声音”
- 3.14 领导要学会说“我不知道”
- 3.15 绩效辅导的“五教法”
- 3.16 用“意愿-能力”矩阵图区分追随者

【案例分析】中石油昆仑燃气XX公司的绩效承诺制

第四篇 绩效改进，做教练而非裁判

- 4.1 系统思考≠系统地思考
- 4.2 成人培养项目的三个方式
- 4.3 导师制为何越来越受大企业欢迎？
- 4.4 导师制的优势和必要性
- 4.5 导师制的正规操作流程
- 4.6 导师制中的激励机制

【案例分析】百米跑的启示：行为没有变，结果不会变

- 4.7 企业赛马机制的本质是激励
- 4.8 绝对考核 vs 相对考核
- 4.9 企业赛马机制“六步法”

【案例分享】中石油某省公司赛马机制分享