

中高层管理者经营管理能力训练营

课程背景：

在互联网+的数字时代，客户要求越来越高，企业要生存和发展必须高度重视培育各级干部能力！近些年，我们发现太多企业偏重干部的管理能力忽视了经营能力，具体表现在，干部管理能力提升同时，企业业绩并没有快速改变或提升效果并不明显，反倒出现了很多无法有效解决的新的管理问题。管理能力本身需要升级！复杂管理问题往往需要抓好经营而得到有效解决！

时代要求我们迫切需要干部进行重新价值定位和能力升级，但是，多年以来，国内多数企业还是习惯将干部定位为管理者，而且认为干部只需要学习了解该层级所需的管理能力要求然后简单执行即可！不同时代的企业对各层级干部能力要求需要与时俱进，新时代的企业干部绝不仅仅需要强大的执行力，而且还需要有正确的经营思维和经营能力，因为，经营决定了企业的生死！

经营绝不仅仅是老板和高层的事情，我们需要培养和老板一样思考，决策和行动的经营，人人成为经营者是新时代的要求，也是一个企业核心竞争力的重要体现。我们强烈建议企业尽快转变管理者角色，干部在具备管理能力的同时必须加强培养经营能力！

课程收益：

- 1、本课程以企业干部必需的经营能力和管理能力进行了系统梳理，其中，额外增加了当下企业干部所最需要的经营能力，所以本课程将直接超越传统 MTP 课程内容！
- 2、通过学习本课程，我们将不仅让企业建立起管理为经营服务的思维方式并在实际工作中如何落地实践和应用。
- 3、本课程中融合了华为、京瓷等中外标杆企业对干部经营管理能力的具体要求和实践案例，尤其是企业可以通过华为人亲身讲解而近距离学习华为的组织管理、流程管理、绩效管理核心能力实践经验，同时还可以学习稻盛和夫阿米巴经营，提升经营能力！

课程特点：

- 实战性：谈老师在华为和三家上市公司有多年中高层管理实战经验并完成了几十个经营管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例。
- 实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。

● 实用性：多种华为的管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升团队管理能力。

课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：各级管理者及核心骨干员工

课程方式：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操

课程大纲

第一讲：问道篇—打通经营管理任督二脉，走出管理迷宫

1. 企业经营管理过程的困惑与问题

互动探讨：您所遇到的本企业的经营管理问题？

2. 重新认识“企业”与“组织”

3. 经营的定义与本质

4. 管理的定义与本质

5. 管理如何从复杂到简单？—任正非的管理三事

6. 国学智慧点滴与企业经营管理

第二讲：修身篇—干部的自我觉悟、定位与修炼

一、我是谁？从哪里来？到哪里去？

1. “经理”是什么意思？“总监”是什么含义？

2. 如何认识管理者在企业中的角色？

3. 各级管理者如何进行快速转身？

课堂研讨：从技术到管理如何转身？

4. 中层如何起到真正的腰部作用？

二、干部应该具备的思维方式

1. 人生&事业的成功方程式

2. 盘点自己，提高悟性与境界

3. 开放与灰度哲学思维的应用

4. 无为而无不为—向老子问道

5. 学习华为干部责任与使命

6. 自我批判—无我才能无敌

第三讲：行道篇—干部必备的经营管理能力

一、管理者必备的核心能力结构

二、核心能力 1—经营能力（产粮或让产粮土壤肥沃）

1. 方向对齐，力出一孔—从 BLM 到年度规划
2. 回归原点—管理必须为经营服务
3. 如何经营好你的内部大数据
4. 经营数据的管理与应用
5. 如何扎好 PDCA 基本功？
6. 从年度计划到月度计划管理
7. 经营分析与经营决策机制

练习 1：确定本部门的经营数据并以经营为导向制定月工作计划

三、核心能力 2—流程管理能力

1. 跨部门的救火问题根源在哪里？
2. 如何疏通业务主航道？
3. 流程优化的心法与手法

课堂小练习：某业务流程优化思维训练

4. 建立流程管理机制提升团队长期效能

练习 2：本企业的问题流程优化（参训企业需提前准备问题流程）

四、核心能力 3—组织管理能力

1. 组织的特性及激活组织的心法与手法
2. 布阵点兵—组织设计与人才盘点
3. 做一个智慧型组织高手—平台赋能机制设计
4. 构建队伍的精气神—开展有效团建
5. 如何按流程赋权成就员工
6. 责权利对等机制解决“问题猴子”

研讨 1：结合企业实际问题，如何看待“以人为本”

五、核心能力 4—绩效管理能力

1. “茶壶里的饺子，我们是不认的。”—回归本源看绩效
2. 力出一孔，三位一体—从战略绩效、组织绩效到个人绩效
3. 组织绩效指标设计维度—BSC(平衡积分卡)
4. 个人绩效指标设计—原点分析+纵横十字+人心人性
5. 组织绩效管理 PDCA—经营分析+稽核跟进
6. 绩效赋能平台与师带徒机制设计
7. 绩效管理工具活用：目标管理、BSC、KPI、PBC、OKR

7、走出绩效考核的种种误区（360度评价、强制分布等）

课堂研讨：结合本企业本部门绩效考核现状研讨绩效考核误区

8. 激励的本质与原则

9. 遍地英雄下夕烟—多元精准激励

案例分享：“钱分好了，管理的问题就解决了一大半”

10、激励如何做到以奋斗者为本？

11. 不懂人性就不要谈激励

课后作业：（可晚上开展）

1、根据课堂所学方法，重新制定或刷新本部门绩效指标

2、讨论年终奖、项目奖、业务提成等现有激励手段的利弊并制定新全员激励菜谱